

**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN
STRATEGI TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DALAM UPAYA
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING**

(Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso,

Jepara)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**DINDA ESTIKA ASMARANI
NIM : C4A005031**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2006

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dengan semakin mengglobalnya perekonomian dunia dan era perdagangan bebas, usaha kecil menengah (UKM) di Indonesia juga dapat diharapkan menjadi salah satu pemain penting. UKM diharapkan sebagai pencipta pasar di dalam maupun di luar negeri dan sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan dan jasa atau neraca pembayaran. Untuk melaksanakan peranan tersebut, UKM Indonesia harus membenahi diri, yakni menciptakan daya saing globalnya (Supratiwi & Isnalita,2003).

Secara nasional, usaha kecil dan menengah mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja dan peningkatan ekspor. Dapat dilihat bahwa usaha kecil dan menengah lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi. Namun demikian usaha kecil menengah dalam perkembangannya masih menghadapi berbagai persoalan yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak antara lain (Riyadi,2001) : (1) rendahnya produktivitas, sumber daya manusia dan manajemen yang belum profesional, kurang tanggap terhadap perubahan teknologi dan kurangnya permodalan, (2) akses pasar yang belum

memadai, termasuk di dalamnya jaringan distribusi yang berfungsi sebagai jalur pemasaran belum berjalan efisien, (3) belum adanya tanda-tanda membaiknya perekonomian nasional serta (4) tantangan dari perkembangan perdagangan bebas baik dalam rangka kerjasama AFTA, APEC, dan GATT/WTO yang akan membawa dampak pada peningkatan persaingan usaha.

Berbagai persoalan diatas dapat diatasi apabila para pengusaha kecil dan menengah mampu mengembangkan usahanya secara kreatif dan inovatif dengan selalu berorientasi pada pasar, peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi. Oleh karena itu perlu kebijakan pembinaan dan pengembangan usaha kecil dan menengah yang dapat mendorong ke arah yang lebih maju dan mandiri serta mampu meningkatkan perannya dalam perekonomian nasional (Riyadi,2001).

Data dari Menteri Negara Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah (Menekop & PKM) menunjukkan bahwa pada tahun 2000, ada sekitar 38,99 juta usaha kecil dengan rata-rata penjualan per tahun kurang dari Rp 1 Milyar atau sekitar 99,85 % dari jumlah perusahaan di Indonesia (Tambunan, 2001)

Walaupun keberadaan UKM dan IKM sangat berperan dalam perkembangan keadaan perekonomian, akan tetapi karakteristik yang melekat pada UKM bisa merupakan kelebihan atau kekuatan yang justru menjadi penghambat perkembangannya (*growth constraints*). Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan serta adanya peluang dan tantangan dari kesemuanya dengan keadaan situasi eksternal akan mampu menentukan prospek perkembangan UKM itu sendiri.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*) , kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan strategik, dimana perencanaan strategik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison &Kaye, 2005).

Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan strategik adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada (Hooley,Moller & Broderick,1998; Sashi & Stern,1995). Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

Perkembangan dunia usaha dalam bidang perusahaan industri yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa depan, maka

penerapan perencanaan strategis merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin, mengingat lingkungan juga selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksikan (Basri,2005).

Beberapa penelitian mengenai perencanaan stratejik (Amstrong,1982) serta adanya teori yang dikemukakan (Hax and Majluf,1991; Higgins and Vienze,1993; Pearce and Robinson,1994) bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol. Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan stratejik dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas.

Anderson (1982), melalui kertas kerjanya menerangkan tentang hubungan antara perkembangan usaha kecil dan menengah dengan laju pertumbuhan atau tingkat pengembangan ekonomi suatu wilayah yang kemudian dikenal dengan sebutan "*stage theory*". Menurut Anderson (1982) teori tersebut menjelaskan bahwa :

- a. Negara yang tingkat ekonominya masih terbelakang, tingkat pendapatan riil per kapita rendah pada industri rumah tangga tersebut sangat dominan (berdasar tingkat penyerapan tenaga kerja)
- b. Pada negara yang sudah maju tingkat pembangunan ekonominya, tingkat pendapatan riil per kapita tinggi pada industri kecil dan terutama industri skala menengah besar lebih dominan.

Anderson (1982) juga menyebutkan bahwa struktur industri kecil semakin berubah dengan berkembangnya suatu wilayah, dimana industri kecil yang membuat barang-barang lebih modern (alat elektronik, komponen mesin dan auto mobil) lebih banyak dibandingkan dengan industri kecil yang memproduksi barang-barang tradisional (alat pertanian sederhana, sepatu dan alat rumah tangga dari kayu dan logam).

Sisi lain yang masih memerlukan pemikiran secara mendasar bagi pengembangan usaha kecil menengah adalah rendahnya mobilitas transformasi struktural dan kultural. Struktur usaha kecil menengah secara umum masih berbentuk kerucut dalam arti besar di bagian bawah dan keatas semakin mengecil jumlahnya. Perkembangan di masa mendatang diharapkan struktur itu akan berubah menjadi bentuk melon dalam arti besar di tengah dan kecil diatas cenderung proposional.

Gejala semacam itu antara lain disebabkan oleh faktor kognitif dan keterampilan (*skill*) yang relatif masih rendah dan juga sikap mental para pengusaha kecil dan menengah yang belum menemukan jati dirinya sebagai layaknya lembaga ekonomi yang lain. Kemampuan manajerial yang relatif terbatas dan struktur organisasi dan kewenangan yang terpusat pada satu orang serta wawasan pengembangan bisnis yang masih temporal atau jangka pendek menyebabkan pengusaha kecil dan menengah sulit timbul cepat dan kondisi dalam dunia persaingan bisnis semakin ketat.

Hartanto (1999) mengemukakan, bahwa gejolak yang dihadapi dunia bisnis ini bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan eksternalnya, tetapi juga

konsekuensi dari perkembangan dan perubahan internalnya dari masing-masing perusahaan tersebut. Perubahan pada lingkungan eksternal biasanya berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik. Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal perusahaan timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respons stratejik yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya atau dinamakan perubahan strategi dan (2) timbul dari pendewasaan perusahaan.

Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Dibawah ini tercantum beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja, dan beberapa variabel yang mempengaruhi sebuah perencanaan stratejik hingga mampu menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian ini terdiri sebagai berikut :

Tabel 1.1
Research Gap

Gap	Isu Penelitian	Hasil Temuan
Gap 1 (mendukung adanya hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja)	Rue & Ibrahim, 1998 Terdapat hubungan positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja	1. Perencanaan stratejik meningkatkan keuntungan (<i>profitability</i>) 2. Perencanaan stratejik merupakan kunci menuju sukses (mendukung penelitian dari Hillidge,1990; Branch,1991; Brokaw,1992; Knight,1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim,1998)
	Shrader et al , 1989 Kaitan antara perencanaan dengan kinerja berhubungan erat serta sesuai diterapkan pada industri-industri kecil	Terdapat implikasi korelasi yang positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja
	Miller, 1994 Ada hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja	Perencanaan berhubungan positif dengan kinerja (profit) ketika sumber dari data kinerja digunakan. Karena perencanaan diukur dari referensi & dokumen yang tertulis
	Rue & Ibrahim, 1998 dan Shrader et al, 1989 Perusahaan kecil yang memiliki perencanaan strategi akan menghasilkan kinerja yang baik	Pada perusahaan kecil yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi
Gap 2 Tidak ada pengaruh dari perencanaan stratejik dengan kinerja	Aram & Cowen, 1991 Perencanaan strategi tidak mempengaruhi kinerja	Formalisasi merupakan bentuk dari sebuah perencanaan, sehingga penelitian ini tidak mendukung hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja
Gap 3 Terdapat pengaruh antara perencanaan stratejik dengan keahlian manajerial	Hopkins & Hopkins,1997 Proses perencanaan strategik tergantung dari faktor personalitas manajerial	Terdapat pengaruh antara perencanaan stratejik dengan faktor personalitas manajerial yang didasarkan pada keahlian dalam perencanaan strategis dan kinerja

<p>Gap 4 Proses perencanaan strategi dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan</p>	<p>Matthews and Scott,1995 Ketidakpastian lingkungan yang tinggi berpengaruh pada proses perencanaan strategi</p>	<p>Pada UKM perencanaan strategi belum secara luas dipraktekkan karena keterbatasan waktu dan staf untuk terlibat dalam perencanaan strategi. Sedangkan top manajer lebih memperhatikan area fungsional serta operasional harian perusahaannya, sehingga perencanaan operasional lebih umum dipraktekkan dalam usaha kecil menengah</p>
<p>Gap 5 Perencanaan stratejik dipengaruhi oleh kultur organisasi</p>	<p>Greenley, Hooley, Broderick & Rudd ,2004 Terdapat pengaruh antara kultur organisasi dengan perencanaan stratejik</p>	<p>Formula dari perencanaan stratejik dipengaruhi oleh kultur atau budaya perusahaan dan perilaku manajer. (dikutip oleh Bailey, Johnson and Daniels,2000; Haberberg and Rieple,2001; Hart and Banburry,1994; Lynch,2000; Miesling and Wolfe,1985;Venkantraman,1989</p>
<p>Gap 6 Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing</p>	<p>Venkatraman, 1989 Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing</p> <p>Vickery et al ,1993; Miller and Roth,1994 ; William et.al,1995 Terdapat hubungan antara strategi manufaktur, kinerja bisnis dan keunggulan bersaing.</p>	<p>Pencapaian keunggulan bersaing atau daya saing tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu lingkungan, strategi perusahaan dimana hasilnya akan mencapai kinerja bisnis yang efektif</p> <p>Terdapat hubungan antara strategi manufaktur, kinerja bisnis dan keunggulan bersaing dimana terjadi hubungan secara simultan.</p>

Pengaruh sebuah perencanaan strategi yang dipengaruhi oleh faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi merupakan suatu yang kritikal, namun penelitian empiris yang berkenaan dengan paradigma tersebut masih sedikit. Selain itu hantaman krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia

merupakan *setting* yang tepat untuk menguji paradigma tersebut pada industri kecil menengah di Indonesia.

Teori mengenai perencanaan strategik menjelaskan bahwa perencanaan strategik tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek (Boyd & Reuning-Elliot,1998; Hitt,Ireland & Hoskisson,2001; Johnson and Scholes,2002; Kukalis,1991; Veliyath and Shortell,1993; Wheelan and Hunger,2002) dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, positioning kompetitif dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan & Fahy,1993; Grant,1995; Mahonney & Pandian,1992; Rumelt,1984). Sehingga penelitian ini menarik untuk dilakukan karena untuk dapat mencapai keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang panjang dapat diawali dengan sebuah perencanaan strategik yang matang.

Mengenai penentuan obyek penelitian pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Kab.Jepara merujuk pada beberapa alasan. Alasan pertama mengacu pada *research problem* yang ditemukan pada data yang tersusun pada tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.1
DATA POTENSI INDUSTRI TENUN IKAT
KABUPATEN JEPARA
TAHUN 2005

JENIS INDUSTRI	TAHUN				
	2001	2002	2003	2004	2005
<u>INDUSTRI TENUN IKAT</u>					
Jumlah unit usaha	144	186	191	192	235
Jumlah Tenaga Kerja	1.710	1.790	1.816	1.824	2.115
Nilai Investasi (Rp.000,-)	1.026.000	1.226.000	1.284.260	1.336.280	1.268.339
Volume Produksi (Bh/set.)	1.368.000	2.232.000	2.491.250	3.108.780	3.805.017
Nilai Produksi (Rp.000,-)	23.256.000	44.640.000	50.424.000	54.714.528	66.968.299
Kebutuhan Bahan Baku	640 ton/th	715 ton/th	883 ton/th	926 ton/th	1.326 ton/th

Sumber : Deperindagkop Jepara, 2001-2005 Data sekunder yang diolah

Dimana pada tabel 1.1 diatas terlihat bahwa industri tenun ikat Troso dari jumlah unit usaha, jumlah tenaga kerja, volume produksi, nilai produksi dan kebutuhan bahan baku mengalami peningkatan pada lima tahun terakhir yaitu pada tahun 2001-2005. Sedangkan pada nilai investasi yang terlihat pada tabel diatas menunjukkan penurunan dari yaitu sekitar 34 %. Hal ini terjadi pada sebagian pengrajin yaitu kesulitan pada faktor modal. Sebab modal yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku, faktor produksi hingga program pemasaran tentunya membutuhkan biaya yang besar yang disesuaikan dengan jenis strata dari masing-masing pengrajin. Sebab hasil penjualan yang diperoleh tidak bersifat langsung atau *cash*, yang terjadi pembayaran dari tenun ikat tersebut adalah bersifat tempo atau jangka waktu . Hal ini juga telah diantisipasi oleh para pengrajin sebagai upaya untuk memperluas jaringan pemasaran dari hasil produksi tenun ikat di luar daerah Jepara.

Permasalahan lain yang terjadi adalah adanya kelebihan produksi, sehingga langkah yang diambil adalah menjual kepada sesama pengrajin dan hal ini berdampak bagi adanya persaingan diantara para pengrajin kain tenun ikat Troso sendiri.

Walau sempat mengalami masa surut dalam beberapa tahun lalu, tenun ikat produksi Troso, Pecangaan pada awal agustus 2005 lalu dikabarkan mulai bergeliat bahkan berprospek cerah bersamaan dengan semakin beragamnya mode dan bahan tenun yang diproduksi perajin daerah Troso ini. (Jakarta Harian Neraca Ekonomi Kamis, 10 Nopember 2005). Kondisi tersebut merupakan persoalan nyata yang secepatnya perlu untuk dirumuskan dan diimplikasikan formula pengembangannya.

Alasan kedua adalah ingin menggali potensi keunggulan bersaing atas produk-produk tenun ikat yang dihasilkan oleh Kab. Jepara. Industri tenun ikat yang berada di Desa troso sendiri sebagian besar merupakan kelompok industri kategori kecil dan rumah tangga, dimana kelompok industri kecil dan industri rumah tangga kedua jenis kategori ini terbagi dalam tiga strata yaitu : strata pra-bina (kecil), strata binaan (menengah), dan strata berdaya tumbuh (besar). Pengelompokan ketiga strata ini berdasarkan beberapa kriteria misalnya kegiatan administrasi yang dilakukan, jangkauan daerah pemasaran, jumlah tenaga kerja, jumlah alat tenun bukan mesin atau ATBM (Sugiarto & Sofian dalam Anna Widiastuti, 2005).

Produk kain tenun ikat Troso ini memiliki ciri dan karakteristik yang khusus, sebab sebagai upaya melestarikan kebudayaan, produksi kain tenun ikat ini juga

merupakan terobosan bagi para pengusaha industri tersebut untuk dapat bersaing dan mampu bertahan pada kondisi perekonomian yang cenderung belum stabil serta keadaan yang memaksa datangnya proses globalisasi.

Alasan ketiga adalah terdapat sinkronisasi antara model penelitian dengan obyek penelitian yaitu IKM Tenun Ikat Troso. Oleh karena itu, penelitian konstruk keunggulan bersaing pada obyek penelitian layak dirujuk untuk dapat diteliti lebih lanjut.

1.2 PERUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Mengingat perkembangan bisnis yang berubah dengan cepat dan perencanaan strategis perusahaan yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan maka penerapan sistem perencanaan strategis di lingkungan perusahaan merupakan kebutuhan yang mendesak (Rahardjo,1998)

Research problem yang ditemukan pada data yang tersusun pada tabel 1.2 mengenai data potensi industri tenun ikat Kab.Jepara Tahun 2005 dimana ada satu faktor yaitu nilai invesatasi yang mengalami penurunan sekitar 34 %. Hal ini disebabkan kendala pada faktor modal. Dimana produksi industri kain tenun ikat didasarkan pada permintaan pasar dan tersedianya bahan baku. Komponen terbesar dari produksi kain tenun ikat Troso berasal dari bahan baku benang. Kondisi saat ini sering mengalami fluktuasi mengenai harga bahan baku benang, sedangkan untuk hasil produksi tenun ikat harga jualnya sulit untuk dinaikkan. Bagi pengusaha strata besar dapat mudah untuk menyesuaikan kenaikan tersebut,

namun untuk yang berstrata kecil lebih sulit untuk menyesuaikan dengan kondisi seperti ini

Dari *research gap* yang ditunjukkan pada tabel 1.1 yang menjelaskan beberapa pendapat mengenai hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja dan kaitan antara variabel perencanaan stratejik yang mampu menciptakan keunggulan bersaing menunjukkan adanya proses perencanaan strategi memang perlu untuk diterapkan.

Permasalahan lain yang dihadapi para pengusaha industri kecil menengah khususnya tenun ikat diantaranya yaitu belum optimalnya sebuah perencanaan stratejik yang didalamnya terdapat faktor manajerial, pengaruh lingkungan dan kultur organisasi. Hampir sekitar 30 % dari 194.564 pengusaha industri kecil yang disurvei mengakui bahwa pemasaran merupakan masalah utama mereka (Tulus Tambunan, 2002). Kemudian dari faktor perkembangan industri kain tenun ikat, keahlian dan keterampilan dari staf yang masih tradisional, penggunaan alat teknologi yang dipakai sehingga menunjukkan bahwa belum optimalnya pengaruh dari sebuah perencanaan strategi yang matang yang tentunya menciptakan keunggulan bersaing.

Dari uraian tersebut menunjukkan perumusan masalah yaitu ”Bagaimana menciptakan keunggulan bersaing pada produk tenun ikat Troso?”.

Dan dari penjelasan pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai berikut :

1. Apakah faktor manajerial berpengaruh terhadap perencanaan stratejik ?
2. Apakah faktor lingkungan berpengaruh terhadap perencanaan stratejik ?

3. Apakah kultur/ budaya organisasi berpengaruh terhadap perencanaan stratejik ?
4. Apakah perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor manajerial terhadap perencanaan stratejik.
- 1.3.2 Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor lingkungan terhadap perencanaan stratejik.
- 1.3.3 Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor kultur/budaya organisasi terhadap perencanaan stratejik.
- 1.3.4 Menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan stratejik terhadap kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) yaitu kegunaan praktisi dan teoritis. Kegunaan praktisi penelitian ini adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi dalam kaitan perencanaan stratejik dan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing terutama pada pengrajin Tenun Ikat di daerah Troso. Disamping itu juga, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk menyusun perumusan strategi yang tepat untuk menghasilkan produk yang lebih berkualitas dan menciptakan para manajer/pemilik/pengrajin yang handal dimasa mendatang dengan perencanaan stratejik.

Sedang untuk kegunaan teoritisnya dari hasil penelitian ini adalah untuk melengkapi bahan referensi penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademi sehingga berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam strategi manajemen pada organisasi secara umum maupun akademik.

1.5 OUTLINE TESIS

Outline tesis bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan penelitian ini.

Bab I merupakan pendahuluan, yang menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta outline penelitian

Bab II merupakan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian tentang faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi, *strategic planning*, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi dan definisi operasional variabel serta hipotesis.

Bab III merupakan metode penelitian, yang menguraikan mengenai jenis & sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan serta teknik analisis data.

Bab IV merupakan bagian analisis data, yang menguraikan mengenai gambaran umum responden, proses & hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

Bab V merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menguraikan mengenai kesimpulan hipotesis & masalah penelitian, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA & PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 TELAAH PUSTAKA

2.1.1 PERENCANAAN STRATEJIK

Perencanaan stratejik hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan stratejik merupakan "*the one best way*" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis.

Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian Frederick Taylor, perencanaan stratejik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, H. 1994).

Menurut (Allison, Kaye, 2005) definisi perencanaan stratejik adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Perencanaan stratejik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Artinya bahwa perencanaan stratejik menjadi pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan stratejik menekankan pentingnya membuat keputusan-

keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan stratejik adalah pada pengelolaan stratejik, artinya penerapan pemikiran stratejik pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Pengertian lain dari perencanaan stratejik menurut (Shrader,Taylor dan Dalton,1984) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Beberapa dimensi dari perencanaan stratejik telah dikemukakan (Frederickson,1986) menurut kategori yaitu : inisiasi proses, aturan tujuan, arti dan akhir dari hubungan, penjelasan dari pelaksanaan stratejik dan tingkat keputusan yang terintergrasi.

Menurut Philips (2000) perencanaan stratejik yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditunjukkan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Studi lanjutan dari Bracker et al (1988) menyatakan hubungan antara proses perencanaan dengan kinerja keuangan pada perusahaan kecil yang terseleksi menunjukkan hasil yang signifikan.

Studi lain dari Robinson dan Pearce (1988) menganalisa pengaruh moderating dari perencanaan stratejik dalam kinerja strategi di 97 perusahaan manufaktur dengan 60 industri yang berbeda menghasilkan efek moderasi positif dan signifikan.

Formulasi dari perencanaan stratejik dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan perilaku manajer (Bailey,Johnson dan Daniels,2000; Haberberg dan Rieple,2001; Hart dan Banbury,1994; Lynch,2000; Miesling dan Wolfe,1985;

Venkatraman,1989). Sehingga pengaruhnya dapat dilihat pada perubahan dan pengembangan suatu organisasi.

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984).

Berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang (Hopkins and Hopkins,1997; Rue dan Ibrahim,1998; Shrader et al.1989). Pendapat ini juga didukung oleh Robinson dan pearce (1984) yang dikutip oleh Shrader et al. (1989) bahwa makin rumit proses perencanaan maka makin baik pula kinerja organisasi.

Proses perencanaan terdiri dari tiga komponen utama (Armstrong, 1982 dalam Shrader et al, 1989; Robinson and pearce,1984) yaitu : (1) perumusan, yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif; (2) penerapan; dan (3) pengendalian.

Orpen (1985) menyatakan bahwa perencanaan menguntungkan perusahaan-perusahaan kecil dengan mendorong mereka untuk mencari alternatif-alternatif

baru guna meningkatkan penjualan dan posisi kompetitif mereka. Menurut Bracker et al (1988) mengemukakan bahwa perencanaan yang matang menguntungkan perusahaan kecil dalam industri dinamis yang berkembang pesat.

Berdasar hasil penelitian Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa top manajer atau CEO dalam perusahaan kecil menengah mengindikasikan perencanaan perusahaan pada umumnya dikerjakan sendiri, yang artinya top manajer atau CEO sekaligus perencana.

Perencanaan strategi pada berbagai keadaan usaha yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan baik besar atau kecil. Karena dengan manajemen strategi akan dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan serta alternatif jalan yang akan ditempuh guna pencapaian tujuan tersebut (Nurwening,1997).

Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran strategik (*strategic thinking*) dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategik ini setidaknya mensistesisasikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan (Rambat,2002).

Perencanaan strategi merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (Rue dan Ibrahim,1998; Shrader et al.1989). Ditambahkan pula menurut (Hopkins and Hopkins,1997) perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang

sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

Perencanaan strategik biasanya mencakup periode waktu satu sampai lima tahun (Matthews & Scott, 1995; Rue & Ibrahim, 1998; Robinson and Pearce, 1997; Shrader et al, 1984). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategik menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan.

Sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perlu ditelaah lebih jauh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah perencanaan strategik sehingga mampu menciptakan nilai keunggulan yang kompetitif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dihipotesiskan terdiri dari variabel faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi.

2.1.2 FAKTOR MANAJERIAL

Kompetensi dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dengan perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis bergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategis dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan – kinerja (Hopkins and Hopkins, 1997).

Henry (1980) dalam (Hopkins and Hopkins, 1997) menduga bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategi adalah karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara

komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses.

Eastlack & McDonald (1970) menemukan bahwa kinerja perusahaan akan lebih baik pada perusahaan yang melibatkan proses perencanaan strategi. Penemuan tersebut menunjukkan terdapat keyakinan pada para manajer bahwa perencanaan strategis dapat memberikan kemanfaatan terhadap perusahaan yang dipimpinnya (Hopkins and Hopkins, 1997).

Keahlian dalam perencanaan strategi ini termasuk didalamnya adalah pengetahuan dan keahlian untuk penerapan perencanaan strategis. Pada penelitian yang terdahulu ditemukan bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis (Higgins dan Vince, 1993).

Miller 1987 serta Hopkins and Hopkins (1997) mengembangkan dua variabel utama yaitu faktor personalitas manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan – kinerja dan keahlian perencanaan strategis. Penjelasan ini berfokus pada pimpinan perusahaan. Keahlian dalam perencanaan strategis adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis. Keyakinan akan hubungan perencanaan strategis dan kinerja didefinisikan sebagai seberapa besar keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang berujung pada keunggulan bersaing.

2.1.3 FAKTOR LINGKUNGAN

Variabel selanjutnya dalam penelitian ini, sebuah perencanaan stratejik dapat dipengaruhi oleh variabel faktor lingkungan sebagai upaya untuk menganalisa, mengevaluasi, mengimplementasi strategi atas kekuatan eksternal dan internal dari sebuah organisasi.

Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin and Covin,1990; Miller and Friesen,1982). Mengikuti lini pemikiran ini , premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller,1997 adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Akibatnya fokus dari penelitian tersebut adalah menguji keterkaitan antara faktor-faktor lingkungan sebagai pengaruh perencanaan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing yang maksimal.

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi kedepan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats & Hitt,1988), maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam

manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Hambrick, 1982 dalam Abdalla dan Sammy,1995)

Snyder (1981) juga mengemukakan bahwa pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan eksternal merupakan kunci para manajer dalam organisasinya (Wheelen dan Hunger,1992 dalam Abdalla dan Sammy,1995) menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasi, mereka perlu meneliti lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi.

Melihat lebih jauh lingkungan operasi terdekat organisasi bagi industri dimana ia berkompetisi telah lama dianjurkan, para manajer harus merubah pandangan penelitian mereka terhadap lingkungan pada “daerah terdekat dimana organisasi bersaing dalam industri secara keseluruhan”. Porter (1980) mencatat bahwa isi dari formulasi strategi kompetitif adalah menguntungkan organisasi dengan lingkungannya dan aspek inti dari faktor lingkungan organisasi dalam industri-industri dimana organisasi itu bersaing.

Dalam beberapa literatur dikenal beragam dimensi lingkungan, pada lingkungan eksternal dikonseptualisasikan sebagai konstuk yang bersifat multi dimensi (Tan & Lischert,1994; Van Egeren dan O’Connor,1998 dalam tesis Nomastuti Junita Dewi,2005) terdapat dimensi-dimensi lingkungan eksternal yang masuk dalam literatur-literatur manajemen strategi dan teori organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu : (a) Dukungan lingkungan (*environmental munifence*) adalah

sejauh mana sumber daya yang diberikan lingkungan dapat mendukung pertumbuhan & stabilitas yang diperlukan oleh organisasi. (b) Dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) adalah tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan sulit direncanakan sebelumnya dalam elemen-elemen lingkungan, misal sektor pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi. (c) Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*) adalah heterogenitas dari rangkaian aktivitas-aktivitas lingkungan. Penilaian lingkungan dianggap sebagai aktivitas pendahuluan bagi formulasi tujuan-tujuan tertentu. Bagian dari aktifitas ini mempunyai landasan dari literatur normatif pada formulasi strategi.

2.1.4 KULTUR ORGANISASI

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan membuat para pengambil keputusan perlu melakukan kajian yang mendalam tentang budaya perusahaan atas 4 (empat) elemen yang saling berkaitan yaitu faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi, perencanaan stratejik dan keunggulan bersaing.

Sebuah paper menyatakan bahwa sebuah kultur/budaya perusahaan dapat menjadi alat praktis manajemen dan mampu mendukung perubahan proses manajemen dalam memanaje perubahan strategi. Bagi sebagian orang berpendapat bahwa budaya perusahaan sama antara satu dengan yang lain, tapi perlu diketahui bahwa budaya perusahaan secara akademik dapat digunakan sebagai jembatan antara analisis level mikro dan makro. Penghubung antara perilaku organisasi pada level operasional dalam perusahaan dan manajemen stratejik. Bagi para praktisi, budaya merupakan pilihan seseorang dalam memahami dunia organisasi mereka dengan mempelajari pengalaman mereka

sehari-hari dalam organisasi dengan perubahan secara nyata dalam dunia bisnis (Wilkins,1993).

Budaya perusahaan mencakup mengenai nilai, aturan, kepercayaan didalamnya yang membentuk perilaku, sikap yang menguntungkan (Schein,1992) sehingga budaya perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karir seseorang dan komitmen organisasi. Karena ada persamaan mengenai tipologi dan dimensi dari budaya organisasi.

Menurut (Chen,2004) budaya perusahaan memberikan efek signifikan terhadap tanggung jawab dan komitmen karyawan pada organisasi mereka. Sikap dan perilaku langsung dari pimpinan akan mempengaruhi tanggung jawab dan komitmen karyawan serta perilaku mereka dalam berinteraksi untuk menciptakan budaya perusahaan.

Sebuah survey ditemukan mengenai hal yang mempengaruhi perilaku diindikasikan bahwa responden percaya bahwa budaya perusahaan merupakan faktor penting dalam kunci keberhasilan dalam kapabilitas ini (Anonymous,1998) memberikan pentingnya budaya perusahaan dan dampaknya pada perubahan organisasi.

Merujuk pada (Modway et.al,1979) komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan dalam tujuan dan nilai perusahaan, kemauan yang keras dalam memperhatikan hasil tidak setengah-setengah pada perusahaan, keinginan yang kuat dalam mengatur keanggotaan dalam organisasi. Kepuasan kerja mempengaruhi dalam tugas khusus pada lingkungan dimana karyawan bekerja (Modway,Porter & Steers,1982), kepuasan dapat

dilihat secara instrinsik, ekstrinsik dan kepuasan total (Weiss,Dawis, England & Lofquist,1967).

Harris dan Mossholder (1996) menggarisbawahi bahwa budaya perusahaan merupakan dasar dari seluruh faktor manajemen sumber daya manusia. Ini juga mempengaruhi perilaku yang merujuk pada hasil yaitu, komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

2.1.5 KINERJA PERUSAHAAN

Berdasar pada hasil penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan. Maka berikut ini akan diuraikan penjelasan mengenai variabel dari kinerja perusahaan seperti dibawah ini :

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal,2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al,1994). Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava et al,1994; Venkatraman & Ramunajam,1986).

Beal (2000) mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Misalnya ukuran ROI (*Return On Investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi,

persediaan dan nilai *fixed cost* (Wright et al, 1995). Lebih jauh Sapienza et al (1988) mengemukakan bahwa ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

Untuk menngantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer (Beal,2000). Zahra and Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu penelitian Voss & Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif.

Berdasar uraian diatas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi (Murphy, et.al, 1996).

Barkham,et.al (1996) dalam Wicklund (1999) menegaskan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Lebih lanjut, Wicklund (1999) menambahkan bahwa pertumbuhan, dipicu oleh naiknya atas permintaan produk yang ditawarkan perusahaan yang berarti naiknya penjualan.

Indikator pertumbuhan yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Menurut Bhargava,et.al (1994) pertumbuhan pangsa pasar bisa digunakan untuk mengukur efektivitas pasar, disamping untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efisiensi dan kekuatan pasar (*market power*).

Dimensi kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Indikator kemampulabaan yang digunakan mengadopsi penelitian dari Shrader,et.al (1989); Rue&Ibrahim (1998) yakni ROI (*Return On Investment*). ROI dihitung dari keuntungan netto sesudah pajak EAT (*Earning After Tax*) dibagi jumlah aktiva (*Total Asset*).

2.1.6 KEUNGGULAN BERSAING

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker,1989)

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan

sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter,1999). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

Pendekatan *resources based* (RB) memandang aktivitas ekonomi atau bisnis dari sisi pemanfaatan sumber daya dan kapabilitasnya, bukan menurut pasar yang dilayani. Pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas ini dalam rangka membangun daya saing yang diarahkan kepada usaha-usaha menangkap berbagai peluang mengatasi berbagai ancaman dalam persaingan, sehingga dari kondisi ini dibangun strategi untuk menghambat para pesaing berupa kesulitan untuk ditiru (*barriers to imitation*) (Syafar,2004:10).

D'Aveni (1994) dalam (Syafar,2004:10) menyatakan keunggulan pada dasarnya dinamis, dan tidak bisa dipertahankan. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis sehingga kita perlu melalui hal tersebut dengan beberapa pemikiran strategi.

Lado,Byod dan Wright (1992) dalam sebuah model atas keunggulan bersaing yang *sustainable* mengakui bahwa produktivitas manajerial dalam kinerja bisnis dengan pendekatan seleksi strategis akan menfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Barney (1991) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing yang *sustainable* bersumber dari sumber daya yang bernilai, jarang, sulit ditiru dan *substitutability*.

Kemampuan dan sumber daya dikatakan *substitutability* dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing (Barney,1991). Dan aspek-aspek keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Barney (1991) sesuai dengan penelitian ini .

Untuk mengetahui dan melihat bagaimana pengaruh antar variabel, dibawah ini akan diuraikan penjelasan pengaruh antar variabel sebagai berikut :

2.1.7 PENGARUH FAKTOR MANAJERIAL TERHADAP PERENCANAAN STRATEGIK

Kompetensi dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dalam proses perencanaan strategi tergantung dari tingkat keahlian manajernya dalam menyusun perencanaan strategis. Henry (1980) dalam Hopkins and Hopkins,1997 menduga bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategi adalah karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa prosesnya dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses.

Pendapat lain (Steiner,1979) menjelaskan bahwa kinerja keuangan yang unggul pada perusahaan-perusahaan yang tidak merupakan hasil langsung dari perencanaan strategi, tetapi merupakan hasil dari keseluruhan kemampuan manajerial dalam suatu perusahaan. Kemampuan disini meliputi pengetahuan dan keahlian untuk berhasil dalam melakukan perencanaan strategis.

Steiner (1979) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan tidak benar-benar terlibat dalam proses perencanaan strategis karena para manajer mereka tidak tahu apa yang membuat proses tersebut berjalan.

Pada penelitian ini didasarkan pada satu argumen, bahwa dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah.

Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa semakin yakin manajemen bahwa perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar (Leontiades & Tezek, 1980)

Miller 1987 serta Hopkins and Hopkins (1997) mengembangkan dua variabel utama yaitu faktor personalitas manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan – kinerja dan keahlian perencanaan strategis. Penjelasan ini berfokus pada pimpinan perusahaan. Keahlian dalam perencanaan strategis adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis. Keyakinan akan hubungan perencanaan strategis dan kinerja didefinisikan sebagai seberapa besar keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang berujung pada keunggulan bersaing.

Penjelasan teoritis mengenai variabel faktor manajerial diatas, ditarik kesimpulan bahwa variabel tersebut dilihat dari 3 indikator yaitu terdiri dari

keahlian manajerial, kepercayaan manajerial dan profesionalitas staff dapat dihipotesakan sebagai berikut :

H1 : Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik

2.1.8 PENGARUH FAKTOR LINGKUNGAN TERHADAP PERENCANAAN STRATEGIK

Kompleksitas lingkungan mengacu pada keanekaragaman dan konsentrasi elemen dalam suatu lingkungan eksternal perusahaan yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa perusahaan tersebut memperhatikan jumlah perbedaan dan distribusi elemen dalam lingkungan mereka ketika merumuskan strategi.

Ansoff (1991) serta Moller & Friesen (1983) menyatakan bahwa hubungan antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi sangatlah kuat, jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu.

Bird (1991) mengemukakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri mungkin berpengaruh pada intensitas perencanaan strategis. Yang dimaksud oleh Bird adalah bahwa meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategis menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah cepat dapat memacu adanya perencanaan strategis yang lebih intensif.

Kompleksitas dari tuntutan perubahan, dimana tekanan pada perusahaan sangatlah lemah, maka tidak akan ada intensif dalam proses perencanaan strategis (Steiner,1979)

Alur penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan perubahan menampilkan kondisi yang demikian itu, dan keduanya menjadi menjadi determinan yang terkuat pada perencanaan strategi.

Dari pemaparan diatas mengenai variabel faktor lingkungan yang terdiri dari indikator kompleksitas lingkungan, perubahan lingkungan dan dukungan lingkungan dapat ditarik hipotesa kedua yaitu :

H2 : Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik

2.1.9 PENGARUH KULTUR ORGANISASI TERHADAP PERENCANAAN STRATEJIK

Ketika membuat perubahan yang utama dalam strategi atau memasuki fase yang berbeda pada siklus hidup perusahaan akan berarah pada masalah apabila mereka tidak mengakumulasikan budaya perusahaan mereka (Deshpande & Parasuraman,1986). Bagaimana perusahaan mampu mengatasi masalah ini ? Untuk memastikan kesesuaian antara strategi dan budaya perusahaan, peneliti mencoba mengembangkan model kontingensi dalam perencanaan stratejik budaya.

Budaya merupakan akar metafora dari studi organisasi yang diasumsikan sama sebagai hal yang penting. Definisi dari budaya perusahaan dideskripsikan sebagai bagian yang penting dalam organisasi merupakan integrasi stratejik dari konsep budaya kedalam respon aksi kepada perubahan lingkungan. Perencanaan stratejik merupakan proses manajemen yang mengembangkan dan mengelola agar

dapat berjalan dan sesuai antara tujuan perusahaan, sumber daya dan peluang serta kesempatan dalam lingkungan eksternal dan internal sehingga diharapkan bahwa adanya perubahan dalam lingkungan dan kondisi ekonomi dapat diatasi dengan baik melalui pengintegrasian antara perencanaan stratejik dengan budaya perusahaan (Porter,1984).

Pemaparan diatas mengenai variabel kultur organisasi yang terdiri dari indikator keterlibatan karyawan, konsistensi dan komitmen organisasi dapat ditarik hipotesa ketiga yaitu :

H3 : Kultur Organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik

2.1.10 PENGARUH PERENCANAAN STRATEJIK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Kinerja perusahaan menurut Ferdinand (2000) merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Sebab kinerja bersifat multi dimensi dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava,et.al,1994; Lumpkin & Dess,1996). Oleh sebab itu kinerja dikonseptualisasikan dalam banyak cara dan metode dimana pengukurannya juga beragam (Bhargava,et.al,1994). Menurut pendapat Narver & Slater, 1997 menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja yakni efektivitas, efisiensi dan adaptabilitas.

Berdasar penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan positif antara perencanaan dengan kinerja menyatakan terdapat dua aliran utama, yaitu (Aram

and Cowen,1991 dalam Rue &Ibrahim,1998) yang menyatakan bahwa perencanaan meningkatkan keuntungan (*profit*) dan (2) menyatakan bahwa perencanaan yang baik merupakan kunci menuju sukses (Hillidge,1990; Branch,1991; Brokaw,1992; Knight,1993 yang dikutip oleh Rue dan Ibrahim,1998)

Berdasarkan penelitian Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi.

Hasil dari penelitian yang dikemukakan oleh Shrader et al (1989) mengatakan bahwa perencanaan dengan kinerja berhubungan erat dan sesuai diterapkan pada industri-industri kecil. Namun studi ini juga memberi implikasi korelasi yang positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Miller (1994) yang mengaitkan hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja, dan hasilnya yaitu antara perencanaan berhubungan positif dengan *profitability* ketika sumber dari data kinerja digunakan. Karena perencanaan diukur melalui referensi dan dokumen yang tertulis.

Dari hasil pemaparan peneliti mengenai hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan dapat dirangkum dan dihipotesakan sebagai berikut :

H4 : Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.1.11 PENGARUH KINERJA PERUSAHAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING

Tujuan dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dari mengimplementasikan penciptaan strategi nilai tidak secara simultan namun melalui kondisi pesaing yang potensial (Barney, McWilliam and Turk 1989; Barney, 1991).

Keunggulan yang berkelanjutan dicapai ketika keunggulan tersebut dapat bertahan dari erosi atau perilaku pesaing. (Porter, 1985: pp. 20) dengan kata lain keterampilan dan sumberdaya yang mendasari dari keunggulan kompetitif bisnis harus mampu bertahan dari duplikasi perusahaan lain (Barney, 1991).

Menurut Barney, terdapat 4 (empat) esensi persyaratan dari sumberdaya dan keterampilan agar dapat dikatakan sebagai sumberdaya dari keunggulan bersaing adalah : haruslah bernilai, jarang atau unik dari perusahaan lainnya, bentuknya untuk dapat dilakukan peniruan sangatlah sulit karena produk/jasa tersebut sempurna serta tidak mudah untuk dapat digantikan dengan sumberdaya yang lainnya (Barney 1991; Coyne, 1985).

Berkaitan antara pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing dapat tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy, 1993; Grant, 1995; Mahoney dan Pandian, 1992; Rumelt, 1984).

Penjelasan teoritis mengenai variabel keunggulan bersaing diatas, ditarik hipotesa sebagai berikut :

H5: Kinerja Perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka maka perlu ditelusuri pembahasan mengenai penelitian terdahulu, selanjutnya digunakan untuk mengembangkan model penelitian. Disamping hal tersebut, dari penelitian terdahulu juga dapat diketahui posisi penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

Dibawah ini akan dijelaskan mengenai tabel penelitian-penelitian terdahulu dan model kerangka pikir teoritis adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Model Analisis	Hasil	Sumbangan Penelitian Mendatang
Greenley, Hooley, Broderick & Rudd (2004)	Strategic Planning Difference among Different Multiple Stakeholder Orientation Profile	Analysis Cluster dengan operasionalisasi 6 set variabel, melalui 2 cara yaitu analisis diskriminan dan analisis satu arah	Perbedaan stake holder mempengaruhi dalam perencanaan stratejik yang berbeda pula	Formulasi dari perencanaan stratejik dipengaruhi oleh kultur organisasi dan perilaku manajerial
Hopkins & Hopkins (1997)	Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Banks : A Causal Examination	Analisis LISREL	Perencanaan stratejik tidak mempengaruhi kinerja keuangan dalam bank, tetapi kinerja keuangan yang meningkatkan perencanaan stratejik	Terdapat 3 indikator utama yaitu faktor manajerial, lingkungan dan organisasi yang mendukung intensitas perencanaan

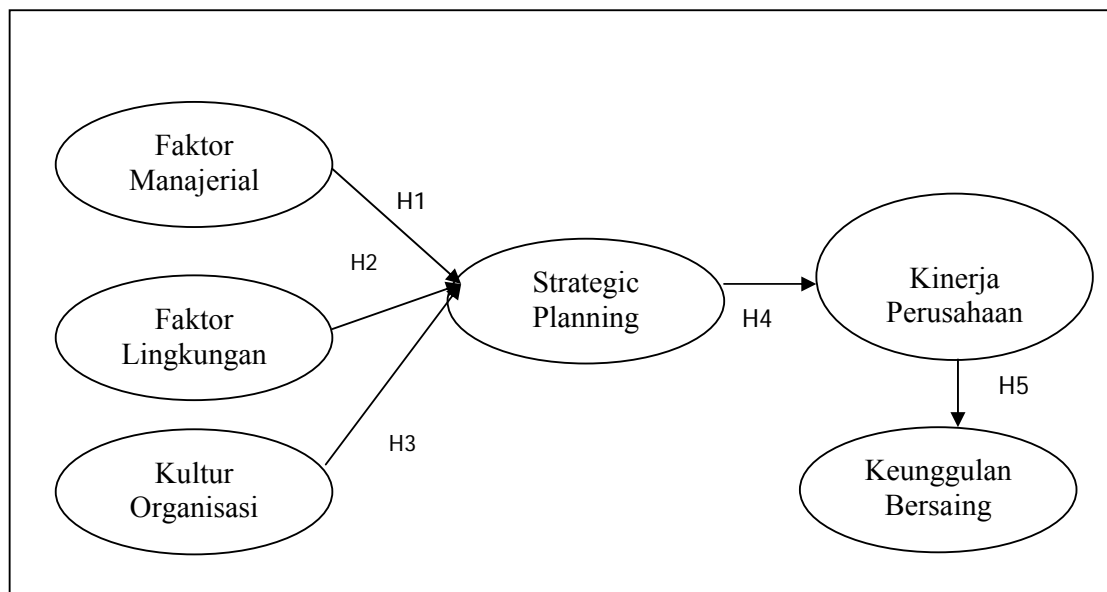
				strategik
Rue, L.W & Ibrahim,N.A (1998)	The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business	ANOVA	Terdapat hubungan yang positif antara perencanaan strategik dengan kinerja perusahaan	Sebagai masukan dalam penelitian ini
Miller,C.C & Cardinal,L.B (1994)	Strategic Planning and Firm Performance a Synthesis of More Than Two Decades of Research	Analisis Regresi	Perencanaan strategik memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan	Memberi masukan pada penelitian ini
Phillips, P.A(2000)	The Strategic Planning/finance interface : does sophistication really matter?	Skala likert dengan analisa ANOVA	Menunjukkan hasil positif antara perencanaan strategik dengan kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing.	Menjelaskan proses perencanaan strategik dan kaitannya dengan kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing
Ogbonna & Harris (2000)	Leadership style, Organizational Culture and performance; Empirical evidence from UK companies	Analysis Factor	Tidak terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan dengan kinerja, budaya perusahaan berpengaruh langsung pada kinerja	Memberi masukan mengenai indikator dari kultur organisasi
Deshpande & Parasuraman (1986)	Linking Corporate Culture to Strategic Planning	Menggunakan model kontingensi	Terdapat hubungan yang erat antara budaya perusahaan dengan perencanaan strategik, dimana budaya perusahaan tercipta dari sikap strategik perusahaan itu sendiri	Memberi pedoman dalam menentukan indikator dari kultur organisasi dan kaitannya dengan perencanaan strategik
Bharawaj,Vara darajan & Fahy,1993	Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions	Efek Moderating	Ada pengaruh, sedikit tambahan untuk penelitian mendatang dilakukan pada industri atau perusahaan lainnya.	Persamaan dengan penelitian ini pada indikator dan obyek penelitian pada industri jasa

Dan penelitian ini dikembangkan dari model aslinya, sehingga letak dari penelitian ini terhadap penelitian terdahulu adalah mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi perencanaan stratejik mampu untuk menciptakan keunggulan bersaing.

2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Gambar 2.7

MODEL KERANGKA PIKIR TEORITIS



(Sumber : Rue & Ibrahim,1998; Matthews &Scott,1995; Shrader et al,1998; Hopkins & Hopkins, Sep.1997; Bharadwaj, Varadarajan, Fahy, October 1993; Beal,2000)

Dari kerangka pemikiran teoritis diatas peneliti ingin mengetahui variabel dari perencanaan stratejik yang terdiri dari variabel faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

PERUMUSAN HIPOTESIS

- H1 : Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik
- H2 : Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik
- H3 : Kultur Organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik
- H4 : Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
- H5 : Kinerja perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing

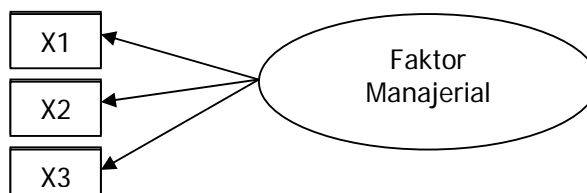
2.4 DEFINISI OPERASIONAL & DIMENSIONALISASI VARIABEL

Dibawah ini akan dijelaskan mengenai definisi operasional dari masing - masing variabel yang diuraikan sebagai berikut :

Faktor manajerial merupakan faktor personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategi. Data tentang dimensi dari variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Model Variabel Faktor Manajerial

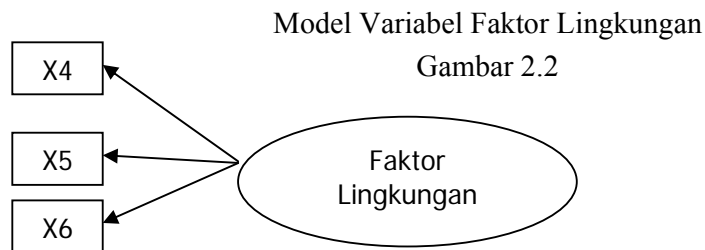
Gambar 2.1



X1 : Keahlian manajerial
X2 : Keyakinan manajerial
X3 : Profesionalitas staff

Sumber : Hopkins & Hopkins, Sep.1997

Faktor lingkungan merupakan kondisi lingkungan yang mempengaruhi suatu perusahaan dalam menentukan kebijakan strategi. Data tentang dimensi dari variabel faktor lingkungan yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.



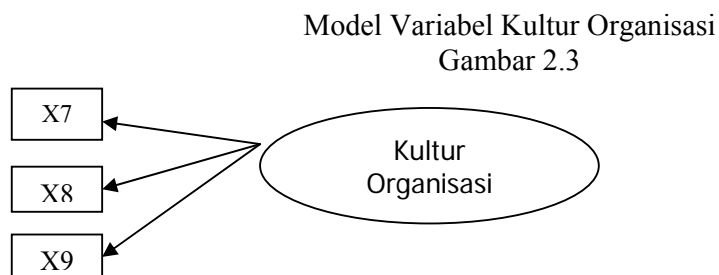
X4 : Kompleksitas lingkungan (environmental complexity)

X5 : Perubahan lingkungan (environmental dynamism)

X6 : Dukungan lingkungan (environmental munifence)

Sumber : Hopkins & Hopkins, Sep.1997

Kultur organisasi merupakan bagian yang penting dalam organisasi merupakan integrasi stratejik dari konsep budaya kedalam respon aksi kepada perubahan lingkungan. Data tentang dimensi dari variabel kultur organisasi yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.



X7 : Keterlibatan

X8 : Konsistensi

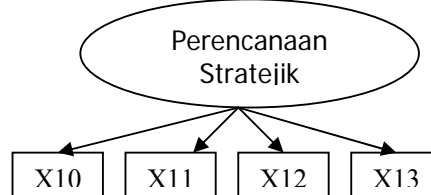
X9 : Komitmen Organisasi

Sumber : (Deshpande & Parasuraman,1986)

Perencanaan stratejik Proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Data tentang dimensi dari variabel perencanaan stratejik yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Model Variabel Perencanaan Stratejik

Gambar 2.4



X10 : Misi perusahaan

X11 : Tujuan yang ingin dicapai

X12 : Pemilihan dan pengembangan strategi

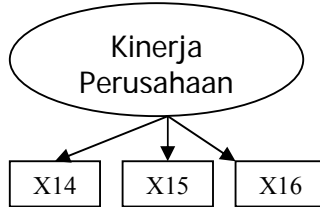
X13 : Penentuan pedoman kebijakan

Sumber : (Rue & Ibrahim,1998; Matthews &Scott,1995; Shrader et al,1998)

Kinerja perusahaan merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur dan juga merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Data tentang dimensi dari variabel kinerja perusahaan yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Model Variabel Kinerja Perusahaan

Gambar 2.5



X14 : Efisiensi

X15 : Efektifitas

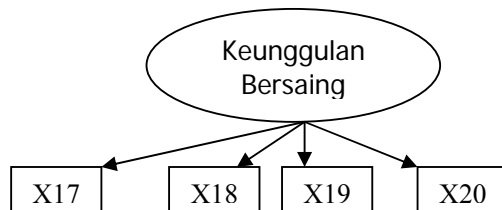
X16 : Adaptabilitas

Sumber : Narver & Slater, 1997

Keunggulan bersaing merupakan posisi unit yang dikembangkan oleh perusahaan melalui pola bagaimana perusahaan mendeploi sumber dayanya dan menciptakan keunggulan dibandingkan pesaingnya. Data tentang dimensi dari variabel keunggulan bersaing yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Model Variabel Keunggulan Bersaing

Gambar 2.6



X17 : Sumber daya yang bernilai

X18 : Berbeda dengan daerah yang lain

X19 : Tidak mudah ditiru

X20 : Tidak mudah digantikan

Sumber : Bharadwaj, Varadarajan & Fahy (Oktober, 1993)

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap model faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategik dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing, yang terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data serta teknik analisa data.

Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand,2000)

3.1 JENIS DAN SUMBER DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

Dalam hal ini data primer didapat dari pengusaha industri tenun ikat sebagai responden. Menggunakan metode survei, yaitu menggunakan metode wawancara langsung dengan responden dan dengan menggunakan daftar kuesioner. Adapun yang termasuk dalam kategori data yang didapat ini berhubungan dengan variabel yang akan diteliti.

Untuk data sekunder, tersedia pada arsip studi pustaka, data yang tersedia di kantor BPS (Badan Pusat Statistik) dan data dari kantor Dinas Perindagkop setempat.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini populasinya adalah pengrajin industri kecil tenun ikat yang berdomisili di Desa Troso, Kecamatan Pecangaan, Kabupaten Jepara dimana terdiri dari 235 unit usaha atau pengrajin yang terbagi dalam tiga kelompok, yaitu strata prabina (kecil) sebanyak 170 unit usaha, strata binaan (menengah) sebanyak 45 unit usaha dan strata berdaya tumbuh (besar) sebanyak 20 unit usaha (Data sekunder Kecamatan Pecangaan, 2003).

Hair, Anderson, Tatham, Black (1998) menyatakan mengenai ukuran sampel yaitu $(n) \times 5$ observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga apabila jumlah $(n) = 20$ maka besarnya sampel adalah 100 responden. Jumlah ini merupakan sampel penentuan awal saja, karena apabila muncul data yang tidak normal dari data tersebut, maka jumlah sampel tersebut diatas tidak sesuai lagi.

Menurut Hair, et.al (1998:604-605) terdapat 4 persyaratan yang mempengaruhi ukuran sampel pada SEM (*Structural Equation Modeling*) yang harus dipenuhi yaitu :

a. Misspesifikasi model

Misspesifikasi model merupakan pengembangan dari error spesifikasi. Ukuran sampel akan menentukan sebuah model dapat diestimasi dengan benar (memberikan hasil yang valid) dan mengidentifikasi error (tingkat kesalahan yang ada)

b. Ukuran model yang sesuai

Ukuran sampel yang diambil tergantung pada bobot indikasi variabel. Setiap indikator mempunyai bobot lima sampai sepuluh responden per parameter.

c. Berasal dari data normal

Dalam normalitas multivariat, rasio responden dan parameter setidaknya telah diterima oleh responden untuk setiap parameternya. Meski demikian ada pula prosedur estimasi yang dapat dijalankan dengan data yang tidak normal.

d. Memenuhi prosedur estimasi

Prosedur yang biasa digunakan dalam prosedur estimasi adalah MLE (Maximase Likelihood Estimation). Dijelaskan oleh Hair (1995) meski jumlah sampel dibawah 50 bisa memberikan hasil yang valid, namun ukuran sampel sekecil ini tidak direkomendasikan. Jumlah sampel data yang baik dalam operasi SEM adalah 100 – 200.

Merujuk dari pengertian tersebut dalam penelitian ini menetapkan sampel sebesar 125 responden / pengrajin tenun ikat, agar data yang didapat cukup representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM.

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive random sampling* yang dipilih berdasar sample dibatasi pada

elemen – elemen yang dapat membentuk informasi berdasarkan pertimbangan. Pertimbangan untuk responden adalah para pemilik, manajer atau pimpinan perusahaan/industri tenun ikat. Kemudian untuk kriteria sampel adalah : jumlah tenaga kerja minimal 5 orang termasuk anggota keluarga, umur perusahaan lebih dari 3 tahun. Pemilihan metode ini salah satunya dilatar belakangi keterbatasan waktu dan biaya penelitian, namun pertimbangan dan representasi populasi diharapkan tetap tidak terganggu. Metode analisis yang digunakan dalam studi kasus ini adalah SEM.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan metode angket / kuesioner untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Menurut Sugiyono (1999, hal, 86) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat , dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negative. Sedang ujung sebelah kanan (angka tinggi), menggambarkan suatu jawaban yang bersifat positif. Skala likert dirancang untuk meyakinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Data tentang dimensi dari variabel– variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor sebagai berikut :

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju Sekali	Sangat Tidak Setuju	Tidak setuju	Ragu Ragu	Setuju	Sangat Setuju	Sangat Setuju Sekali
(STSS)	(STS)	(TS)	(R)	(S)	(SS)	(SSS)

3.4 TEKNIK ANALISIS

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis serta menguji hipotesis.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. *Confirmatory Factor Analysis* atau analisa faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel penelitian yang saling mempengaruhi.

Untuk membuat permodelan yang lengkap menurut Ferdinand (2002) terdapat 7 langkah penggunaan SEM yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan model teoritis

Dalam pengembangan model teoritis ini, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan path diagram atau diagram alur

Dalam langkah kedua. Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM dikenal istilah faktor (construct) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variable – variable untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

- a. *Exogenous construct* atau konstruk eksogen

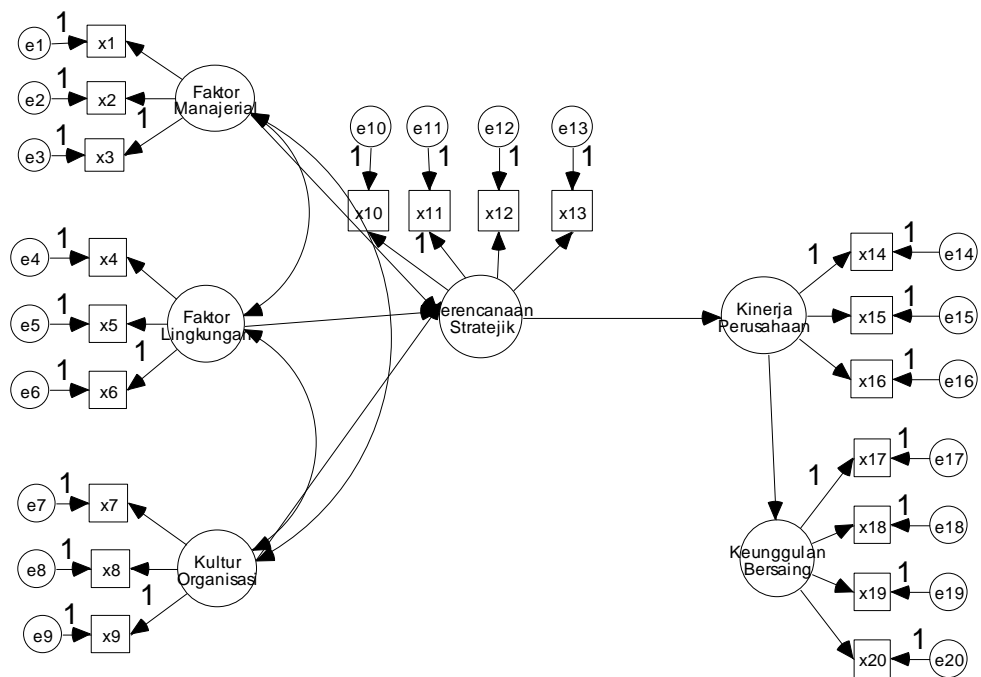
Dikenal sebagai *source variable* atau independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Endogenous construct atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Pada gambar 3.1 dibawah ini disajikan diagram alur dari penelitian ini ,dan tabel 3.1 disajikan variabel dan indikatornya, ini dilakukan untuk melihat gambaran model penelitian yang diajukan jika model tersebut dianalisis dengan menggunakan program SEM.

Gambar 3.1 :
Diagram Alur (*Path Diagram*)



Tabel 3.1 :
Variabel & Indikatornya

Variabel	Nama Indikator	Simbol
Faktor manajerial	Keahlian manajerial	X1
	Kepercayaan kinerja manajerial	X2
	Profesionalitas staff	X3
Faktor lingkungan	Kompleksitas lingkungan	X4
	Dinamika lingkungan	X5
	Dukungan lingkungan	X6
Kultur Organisasi	Keterlibatan	X7
	Konsistensi	X8
	Komitmen Organisasi	X9
Perencanaan Stratejik	Misi	X10
	Tujuan yang hendak dicapai	X11
	Pemililihan dan pengembangan strategi	X12
	Penentuan pedoman kebijakan	X13
Kinerja Perusahaan	Efisiensi	X14
	Efektifitas	X15
	Adaptabilitas	X16
Keunggulan Bersaing	Sumber daya yang bernilai	X17
	Berbeda dengan daerah yang lain	X18
	Tidak mudah ditiru	X19
	Tidak mudah digantikan	X20

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambarkan pada *path diagram* seperti diatas, maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002) :

a. *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk. Rumus yang dikembangkan yaitu :

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.2

Model Persamaan Struktural

$$\text{Perencanaan Strategik} = \alpha_1 \text{ Faktor manajerial} + \alpha_2 \text{ Faktor lingkungan} + \alpha_3 \text{ Kultur organisasi} + \epsilon_1$$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \beta \text{ Perencanaan strategik} + \epsilon_2$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \gamma \text{ Kinerja Perusahaan} + \epsilon_3$$

b. *Measurement model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk dan variabel. Komponen-komponen ukuran untuk mengidentifikasi variabel-variabel laten dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

**Tabel 3.3 :
Model Pengukuran**

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
Variabel Faktor Manajerial	Variabel Perencanaan Strategik
$X_1 = \lambda_1 \text{ faktor manajerial} + e_1$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ perencanaan strategik} + e_{10}$
$X_2 = \lambda_2 \text{ faktor manajerial} + e_2$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ perencanaan strategik} + e_{11}$
$X_3 = \lambda_3 \text{ faktor manajerial} + e_3$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ perencanaan strategik} + e_{12}$
	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ perencanaan strategik} + e_{13}$
Variabel Faktor Lingkungan	Variabel Kinerja Perusahaan
$X_4 = \lambda_4 \text{ faktor lingkungan} + e_4$	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ kinerja perusahaan} + e_{14}$
$X_5 = \lambda_5 \text{ faktor lingkungan} + e_5$	$X_{15} = \lambda_{15} \text{ kinerja perusahaan} + e_{15}$
$X_6 = \lambda_6 \text{ faktor lingkungan} + e_6$	$X_{16} = \lambda_{16} \text{ kinerja perusahaan} + e_{16}$
Variabel Kultur Organisasi	Variabel Keunggulan Bersaing
$X_7 = \lambda_7 \text{ kultur organisasi} + e_7$	$X_{17} = \lambda_{17} \text{ keunggulan bersaing} + e_{17}$
$X_8 = \lambda_8 \text{ kultur organisasi} + e_8$	$X_{18} = \lambda_{18} \text{ keunggulan bersaing} + e_{18}$
$X_9 = \lambda_9 \text{ kultur organisasi} + e_9$	$X_{19} = \lambda_{19} \text{ keunggulan bersaing} + e_{19}$
	$X_{20} = \lambda_{20} \text{ keunggulan bersaing} + e_{20}$

4. Memilih matrik input dan teknik estimasi model

a. Kovarian atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam pengujian perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak terdapat disajikan oleh koreksi. Hair dkk(dalam Ferdinand,2003) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat menguji teori, sebab lebih memenuhi asumsi-

asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

b. Ukuran Sampel

Untuk ukuran sampel Hair,dkk (dalam Ferdinand,2002) menemukan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM, bila ukuran sampel menjadi lebih besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik, maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

c. Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih langkah berikutnya menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model tersebut.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem indentifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.

- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

6. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM seperti berikut ini (Ferdinand, 2002) :

- a. Ukuran sampel minimum yang seharusnya digunakan SEM adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai – nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi – observasi lainnya.
- d. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. *Treatment* yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Absolute Statistic

Indeks kesesuaian dan *absolute statistic* dipakai untuk menguji apakah model (seperti tabel 3.4) dapat diterima atau tidak (Ferdinand, 2002) adalah :

- a. χ^2 – chi square statistik

χ^2 *Chi-Square Statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* –nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,005$ atau $p > 0,10$. Bila $\chi^2 = 0$ berarti benar – benar tidak ada perbedaan dan hal ini berarti H_0 diterima. Penggunaan χ^2 *chi-square* ini sesuai bila ukuran sample antara 100 – 200, bila diluar ukuran tersebut kurang reliable.

- b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) yang menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.
- c. GFI (Goodness of Fit Index) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.

$$\text{Rumus GFI} = \frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)}$$

Dimana :

Numerator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sample. Merupakan ukuran statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 10 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *better fit*.

- d. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Hair et al (1995) menjelaskan bahwa dalam regresi berganda $GFI = R^2$. *Fit index* ini dapat dirubah terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidak sebuah model.

$$\text{Rumus AGFI} = 1 - (1 - GFI) \frac{db}{d}$$

Dimana :

db = jumlah sample moment

d = degree of freedom

- e. CMIN/DF

CMIN / DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah *statistic chi-square* X^2 dibagi DF – nya disebut X^2 relatif. Bila X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner dan Hamburg, 1999 dalam Ferdinand, 2002, hal 58), nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model

adalah $\geq 0,95$ (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*. (Arbuckle, 1997, hal 410).

$$\text{Rumus TLI} = \frac{\frac{Cd}{db} - \frac{C}{d}}{\frac{Cb}{db} - 1}$$

Dimana :

C = diskrepansi model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

Cb = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

db = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

- g. CFI (*Comparative Fit Index*) yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, hal 407). Sedangkan nilai CFI yang mendekati 0 mengindikasikan model penelitian yang dikembangkan tidak baik. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

$$\text{Rumus} = 1 - \frac{C - d}{Cb - db}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

d = *degree of freedom*

Cb = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

db = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

Adalah *The minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*nya. CMIN/DF merupakan statistic chi-square, χ^2 yang dibagi dengan DFnya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

Uji Incremental Fit Index (IFI)

Uji *Incremental Fit Index* mengindikasikan seberapa baik kesesuaian model yang dibangun. Nilai IFI yang mendekati 1 mengindikasikan model yang dikembangkan sangat bagus (*a very good fit*) (Bollen's, 1989 dalam AMOS).

Tabel 3.4
Goodness of Fit Indicates (Indeks Pengujian Kelayakan Model)

Goodness of Fit Index	Cut off Value
X2-chi-square	< df dengan $\alpha = 0,05$
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,09$
AGFI	$\geq 0,09$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Hair, dkk (Ferdinand, 2003)

UJI RELIABILITAS

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama. Apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap – tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap – tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,8$.

Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand,2002) :

$$\text{Variance – Extract} = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap – tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dkk (Ferdinand,2003) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu

tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar yaitu ($\geq 2,58$) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang lebih kecil. Nilai residual yang lebih besar dari 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002).

3.5 PENGUJIAN HIPOTESIS

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim digunakan dalam model – model regresi. Dalam output dari SEM uji kausalitas ini dilakukan dengan membaca nilai CR (*Critical Ratio*) yang identik dengan uji-t.

Sedangkan nilai yang tertera dalam kolom signifikansi menunjukkan tingkat signifikansi antar variabel dalam model. Hubungan antar variabel dengan tingkat signifikansi diatas 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV membahas mengenai analisis data penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Pada Bab ini akan dilakukan proses pengujian dan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut : Data deskriptif, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract* serta pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Umum Obyek penelitian

Desa Troso merupakan salah satu dari 192 desa yang terdapat di Kabupaten Jepara. Desa Troso terletak di Kecamatan Pecangaan. Memiliki wilayah seluas \pm 711,49 Ha yang dihuni oleh 17.154 jiwa yang terbagi atas 8.667 laki-laki dan 8.487 perempuan. Penduduk desa ini 99 % menganut agama Islam dan dapat digolongkan sebagai tenaga kerja produktif sebesar 2.053 jiwa yang berusia 20-26 tahun sedangkan 2.407 jiwa bagi yang berusia 27 - 40 tahun.

Desa Troso terkenal dengan kerajinan tradisionalnya yaitu tenun ikat yang merupakan peninggalan masa lampau dan dikembangkan secara turun-temurun. Jumlah pengrajin tenun ikat ada \pm 300 pengrajin, baik yang berwiraswasta maupun yang tergabung di dalam perusahaan-perusahaan tenun ikat yang saat ini jumlahnya sudah sangat berkurang.

Uniknya dari kerajinan tenun ikat ini dari pernyataan perangkat Desa Troso hanya ada di desa mereka, wilaah Kabupaten Jepara lainnya sekalipun berbatasan dengan Desa Troso tidak pernah dijumpai adanya kegiatan pembuatan kain tenun ikat, sehingga hasil produksi mereka dapat disebut sebagai kain tenun ikat Troso, sesuai dengan nama desa mereka dan nama itu masih bertahan sampai dengan saat ini. Disamping kerajinan tenun ikat, ada juga sebagian kecil penduduk Troso yang bermata pencaharian sebagai pengrajin mebel, anyaman atau bertani.

4.2 Gambaran Umum Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah pengrajin industri kecil tenun ikat yang berdomisili di Desa Troso, Kecamatan Pecangaan, Kabupaten Jepara sebanyak 125 responden. Adapun untuk pemilihan sampel didasarkan pada metode *Purposive Random Sampling* dan didapatkan sample sebagai berikut:

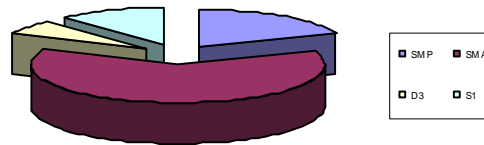
- a. Kategori Strata prabina (kecil) 60 responden
- b. Kategori Strata binaan (menengah) 45 responden
- c. Kategori Industri berdaya tumbuh (besar) 20 responden

Gambar 4.1
Responden berdasarkan kategori strata



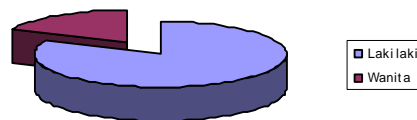
Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa semua pengrajin yang menjadi obyek penelitian telah berdiri minimal dua tahun.

Gambar 4.2
Responden berdasarkan tingkat pendidikan



Dari karakteristik responden yang terpilih, maka berdasarkan latar belakang pendidikannya: 15 berpendidikan S1, 8 responden berpendidikan D3, 78 responden berpendidikan SLTA, dan 24 responden berpendidikan SMP.

Gambar 4.3
Responden berdasarkan jenis kelamin



Dan berdasarkan jenis kelamin, pengrajin yang menjadi responden dalam penelitian ini terdiri 23 responden adalah wanita dan 102 responden adalah pria. Dominan responden pria dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian ini yang meneliti mengenai *strategic planning*, karena peranan pria dominan lebih besar sebagai pengambil keputusan dan penentu kebijakan perusahaan. Sedangkan untuk peranan wanita lebih pada sebagai pedamping dan pengelola manajemen dan pengawas bagi para pekerjaanya.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bagian terdahulu, Structural Equation Modeling (SEM) akan digunakan. Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM terdapat tujuh langkah yang akan ditempuh seperti berikut:

Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis

Model penelitian yang dikembangkan berdasarkan pada hasil kajian teori, model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada Bab II bagian Kerangka Pemikiran Teoritis. Model ini terdiri dari 6 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 20 indikator model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknis analisis yang digunakan yaitu SEM.

Langkah 2: Menyusun Path Diagram

Dari model teoritis yang telah dikembangkan, maka selanjutnya model tersebut disusun dalam sebuah diagram alur sehingga dapat dianalisis dengan menggunakan program AMOS versi 4.01 Tampilan Model penelitian tersebut dapat dilihat pada Bab III.

Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model penelitian yang telah disusun dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural (*Struktural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah disajikan pada Tabel 3.1 dan Tabel 3.2 pada Bab III.

Langkah 4: Memilih Matrik Input dan teknik Estimasi.

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* dari program Amos. Estimasi dilakukan secara bertahap yaitu :

1. Estimasi Measurement model dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen
2. Estimasi *Structural Equation Model* melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

Langkah 5 : Menilai Problem Identitas

Problem Identitas Model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

1. Standar Error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
2. Muncul angka-angka yang aneh seperti varian error yang negatif
3. Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ($>0,90$) berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

Diketahui hasil analisis penelitian ini standar error, variance error, serta korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para pakar SEM.

Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

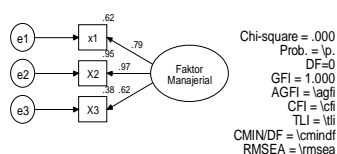
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

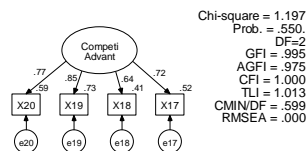
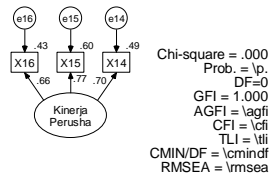
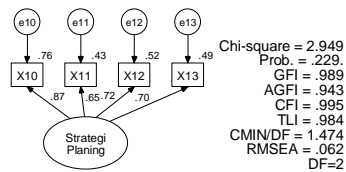
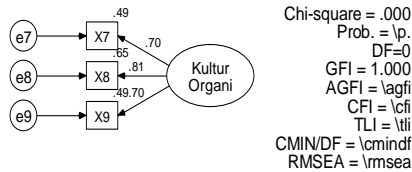
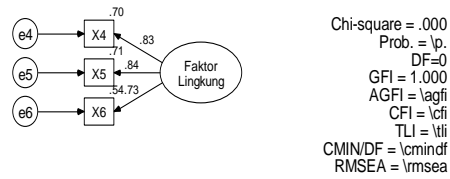
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair et.al (1995) yaitu (1) analisis overall model fit, (2) analisis factor loading dan (3) signifikansi factor loading.

Sebelum dilakukan analisa faktor konfirmatori terlebih dahulu akan dilakukan pengujian undimensionalitas variabel, baik eksogen dan endogen. Hair, et.al (1995) mengatakan jika goodness-of-fit masing-masing tidak keluar jika diuji secara parsial maka variabel tersebut dapat disimpulkan fit. Uji masing-masing variabel penelitian untuk melihat atau tidaknya dapat dilihat dibawah ini :

Gambar 4.4
Konfirmatori masing-masing variabel



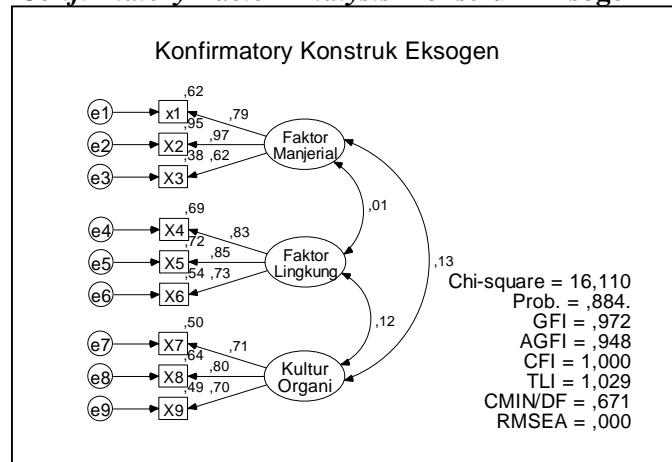


Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa 4 variabel yaitu faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi dan kinerja perusahaan chi squarenya = 0 maka persyaratan yang ditentukan terpenuhi sehingga model dikatakan fit. Tetapi untuk variabel dari *strategic planning* dan keunggulan bersaing nilai chi squarenya tidak sama dengan nol, namun dari persyaratan lain yang muncul dapat dilihat dari nilai probabilitasnya ($p > \alpha = 0,05$) maka syarat yang diinginkan untuk tersebut sudah terpenuhi sehingga model kedua variabel tersebut adalah fit.

4.3.1.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 4.5
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen



Sumber: Hasil pengembangan Tesis, 2006

Tabel 4.1
Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 24 Chi-Square 36,415	16,110	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,884	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,972	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,948	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,671	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,029	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Langkah pertama dalam analisis factor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit indices*). Dalam penelitian ini kriteria

yang digunakan adalah chi square fit statistic, χ^2/df ratio, AGFI, RMSEA, TLI dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Cheng (2001) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis factor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan.

Setelah model dinyatakan fit dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indicator menuju konstruk latennya (*factor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran factor loadings menunjukkan bahwa seluruh factor loading mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen (2000). Critical Ratio (C.R) untuk setiap factor loading menunjukkan bahwa seluruhnya berada diatas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1 %). Sehingga disimpulkan bahwa measured variables tersebut secara signifikan merupakan indicator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis factor loading secara lengkap ditampilkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.2
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<--	Faktor_Manjerial	1				
X2	<--	Faktor_Manjerial	1,456	0,214	6,802	0,000	par-1
x1	<--	Faktor_Manjerial	1,348	0,185	7,284	0,000	par-2
X6	<--	Faktor_Lingkung	1				
X5	<--	Faktor_Lingkung	1,103	0,134	8,237	0,000	par-3
X4	<--	Faktor_Lingkung	1,042	0,126	8,257	0,000	par-4
X9	<--	Kultur_Organi	1				
X8	<--	Kultur_Organi	1,221	0,193	6,323	0,000	par-5
X7	<--	Kultur_Organi	1,069	0,172	6,218	0,000	par-6

Sumber: Data primer diolah, 2006

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Tahap selanjutnya adalah menguji aspek validitas. Validitas menunjukkan seberapa baik dan akurat indikator dalam mengukur suatu konstruk validitas dalam konteks model pengukuran menurut Segars (1997), dicerminkan dari *standardized loading* yang cukup besar ($> 0,60$) dan signifikan. Anderson, Gerbing (1988) menambahkan dengan standar error (SE) yang tidak terlalu besar (nilai SE apabila dikalikan 2 masih lebih kecil dari *standardized loading*) karena SE yang terlalu rendah menyebabkan bias pada parameter estimasi.

Tahap terakhir dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan sejauhmana indikator suatu konstruk terbebas dari kesalahan pengukuran (*free from measurement error*). Reliabilitas diukur melalui composite reliability. Hasil pengujian reliabilitas konstruk-konstruk eksogen dengan melihat *construct reliability & variance extracted*.

Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\text{Standard Loading})^2$.

Hasil standard loading data:

$$\begin{aligned} \text{Faktor manajerial} &= 0,792 + 0,969 + 0,621 = 2,382 \\ \text{Faktor lingkungan} &= 0,836 + 0,835 + 0,742 = 2,413 \\ \text{Kultur Organisasi} &= 0,714 + 0,794 + 0,701 = 2,209 \end{aligned}$$

Hasil measurement error data:

$$\begin{aligned} \text{Faktor manajerial} &= 0,208 + 0,031 + 0,379 = 0,618 \\ \text{Faktor lingkungan} &= 0,164 + 0,165 + 0,258 = 0,587 \\ \text{Kultur Organisasi} &= 0,286 + 0,206 + 0,299 = 0,791 \end{aligned}$$

Perhitungan reliabilitas data:

$$\begin{aligned} \text{Faktor manajerial} &= \frac{2,382^2}{2,382^2 + 0,618} = 0,902 \\ \text{Faktor lingkungan} &= \frac{2,413^2}{2,413^2 + 0,587} = 0,908 \end{aligned}$$

$$\text{Kultur Organisasi} = \frac{2,209^2}{2,209^2 + 0,791} = 0,861$$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,70 dengan data dinyatakan reliabel.

Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$
--

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\sum \text{Standard Loading})^2$

Hasil square standardized loading data:

$$\text{Faktor manajerial} = 0,627^2 + 0,939^2 + 0,386^2 = 1,952$$

$$\text{Faktor lingkungan} = 0,699^2 + 0,697^2 + 0,551^2 = 1,947$$

$$\text{Kultur Organisasi} = 0,510^2 + 0,630^2 + 0,491^2 = 1,632$$

Perhitungan variance extract data:

$$\text{Faktor manajerial} = \frac{1,952}{1,952 + 0,618} = 0,860$$

$$\text{Faktor lingkungan} = \frac{1,947}{1,947 + 0,587} = 0,866$$

$$\text{Kultur Organisasi} = \frac{1,632}{1,632 + 0,791} = 0,861$$

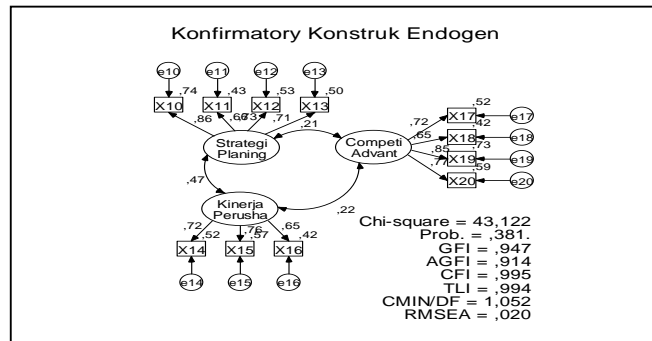
Dari perhitungan diatas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator x1 – x3 dalam merepresentasikan konstruk faktor manajerial, x4 – x6 dalam merepresentasikan faktor lingkungan dan x 7 – x9 dalam merepresentasikan kultur organisasi.

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,50 yang berarti (>50 %) varians indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruksnya (underlying construct) bukan oleh measurement error.

4.3.1.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.6
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber: Hasil pengembangan Tesis, 2006

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk eksogen, langkah pertama adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (overall model fit) yaitu dengan melihat criteria-kriteria pengujian kelayakan model (goodness of fit indices). Dalam penelitian ini yang digunakan adalah chi square fit statistic, χ^2/df ratio(CMIN/DF), AGFI, RMSEA, TLI dan CFI. Analisis factor konfirmatori untuk konstruk endogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional*

measurement model) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan.

Setelah model dinyatakan fit dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*factor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen (2000). *Critical Ratio (C.R)* untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada diatas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1 %). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loading* secara lengkap ditampilkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.3
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 41 Chi-Square 55,758	43,122	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,381	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,020	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,947	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,914	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,052	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,994	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,995	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2006

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,381 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Tabel 4.4
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X16	<--	Kinerja_Perusha	1				
X15	<--	Kinerja_Perusha	1,202	0,203	5,920	0,000	par-1
X14	<--	Kinerja_Perusha	1,027	0,181	5,674	0,000	par-2
X17	<--	Competi_Advant	1				
X18	<--	Competi_Advant	0,911	0,140	6,502	0,000	par-3
X19	<--	Competi_Advant	1,275	0,153	8,324	0,000	par-4
X20	<--	Competi_Advant	1,172	0,154	7,615	0,000	par-5
X12	<--	Strategi_Planing	0,839	0,102	8,222	0,000	par-7
X13	<--	Strategi_Planing	0,993	0,128	7,770	0,000	par-8
X10	<--	Strategi_Planing	1				
X11	<--	Strategi_Planing	0,812	0,108	7,514	0,000	par-9

Sumber: Data primer diolah, 2006

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu $> 2,00$. Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu $> 0,40$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas, validitas dan variance extracted untuk konstruk endogen adalah sebagai berikut :

Hasil standard loading data:

$$\begin{aligned}
\text{Strategic Planning} &= 0,858 + 0,659 + 0,728 + 0,703 = 2,948 \\
\text{Kinerja perusahaan} &= 0,722 + 0,754 + 0,648 = 2,124 \\
\text{Keunggulan bersaing} &= 0,719 + 0,649 + 0,853 + 0,768 = 2,989
\end{aligned}$$

Hasil measurement error data:

$$\begin{aligned}
\text{Strategic Planning} &= 0,142 + 0,341 + 0,272 + 0,297 = 1,052 \\
\text{Kinerja perusahaan} &= 0,278 + 0,246 + 0,352 = 0,876 \\
\text{Keunggulan bersaing} &= 0,281 + 0,351 + 0,147 + 0,232 = 1,011
\end{aligned}$$

Perhitungan reliabilitas data:

$$\begin{aligned}
\text{Strategic Planning} &= \frac{2,948^2}{2,948^2 + 1,052} = 0,892 \\
\text{Kinerja perusahaan} &= \frac{2,124^2}{2,124^2 + 0,876} = 0,837 \\
\text{Keunggulan bersaing} &= \frac{2,989^2}{2,989^2 + 1,011} = 0,898
\end{aligned}$$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,70 dengan data dinyatakan reliabel.

Hasil square standardized loading data:

$$\begin{aligned}
\text{Faktor manajerial} &= 0,736^2 + 0,434^2 + 0,530^2 + 0,494^2 = 2,195 \\
\text{Faktor lingkungan} &= 0,521^2 + 0,569^2 + 0,420^2 = 1,510 \\
\text{Kultur Organisasi} &= 0,517^2 + 0,421^2 + 0,728^2 + 0,590^2 = 2,256
\end{aligned}$$

Perhitungan variance extract data:

$$\begin{aligned}
\text{Faktor manajerial} &= \frac{2,195}{2,195 + 1,052} = 0,892 \\
\text{Faktor lingkungan} &= \frac{1,510}{1,510 + 0,876} = 0,837
\end{aligned}$$

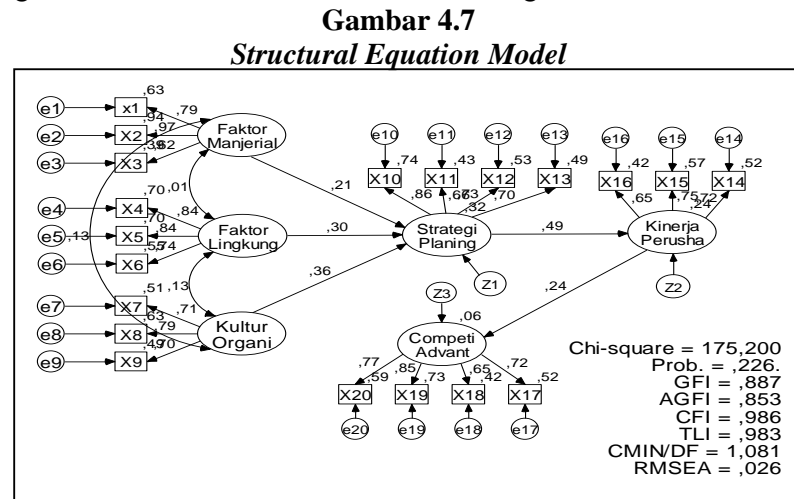
$$\text{Kultur Organisasi} = \frac{2,989}{2,989 + 1,011} = 0,898$$

Dari perhitungan diatas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator x10 – x13 dalam merepresentasikan konstruk strategic planning, x14 – x16 dalam merepresentasikan konstruk kinerja perusahaan dan x17 – x20 dalam merepresentasikan konstruk keunggulan bersaing.

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,50 yang berarti (>50 %) varians indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruksnya (underlying construct) bukan oleh measurement error.

4.3.2 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari *Full Model* SEM adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengembangan Tesis, 2006

Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	P=5% df= 162 Chi-Square 203,423	175,200	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0,226	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,026	Baik
GFI	≥ 0.90	0,887	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,853	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,081	Baik
TLI	≥ 0.95	0,983	Baik
CFI	≥ 0.95	0,986	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2006

Tabel 4.6
Regression Weights *Structural Equation Model*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_Planing	<--	Faktor_Manjerial	0,252	0,111	2,273	0,023	par-13
Strategi_Planing	<--	Kultur_Organi	0,403	0,118	3,404	0,001	par-14
Strategi_Planing	<--	Faktor_Lingkung	0,281	0,093	3,025	0,002	par-20
Kinerja_Perusha	<--	Strategi_Planing	0,444	0,110	4,028	0,000	par-21
Competi_Advant	<--	Kinerja_Perusha	0,222	0,107	2,081	0,037	par-22
X3	<--	Faktor_Manjerial	1,000				
X2	<--	Faktor_Manjerial	1,446	0,207	6,975	0,000	par-1
x1	<--	Faktor_Manjerial	1,347	0,184	7,308	0,000	par-2
X6	<--	Faktor_Lingkung	1,000				
X5	<--	Faktor_Lingkung	1,076	0,128	8,392	0,000	par-3
X4	<--	Faktor_Lingkung	1,036	0,125	8,302	0,000	par-4
X9	<--	Kultur_Organi	1,000				
X8	<--	Kultur_Organi	1,209	0,183	6,593	0,000	par-5
X7	<--	Kultur_Organi	1,078	0,171	6,292	0,000	par-6
X16	<--	Kinerja_Perusha	1,000				
X15	<--	Kinerja_Perusha	1,199	0,201	5,957	0,000	par-7
X14	<--	Kinerja_Perusha	1,025	0,180	5,707	0,000	par-8
X17	<--	Competi_Advant	1,000				
X18	<--	Competi_Advant	0,914	0,140	6,507	0,000	par-9
X19	<--	Competi_Advant	1,273	0,153	8,317	0,000	par-10
X20	<--	Competi_Advant	1,174	0,154	7,608	0,000	par-12

X11	<--	Strategi_Planing	0,816	0,107	7,615	0,000	par-15
X10	<--	Strategi_Planing	1,000				
X12	<--	Strategi_Planing	0,845	0,100	8,415	0,000	par-16
X13	<--	Strategi_Planing	0,986	0,124	7,961	0,000	par-17

Sumber: Data primer diolah, 2006

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat probability sebesar 0,226 yang sesuai syarat ($> 0,05$). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 175,200; nilai RMSEA, GFI, indeks Cmin/df, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI dan GFI diterima secara marginal.

Berdasarkan kriteria-kriteria goodness of fit pada tabel 4.5, maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah fit dengan data. Setelah model struktural dinyatakan fit, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam permodalan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi SEM dengan teknik MLE (*Maximum Likelihood Estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias.

Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisa dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk (standardized regression weight) dalam SEM.

4.4 Pengujian Asumsi

SEM sebagaimana analisa-analisa multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data-data yang muncul

(khusus normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas dan tidak ada outliler. Hasil pengujian sumsi-sumsi tersebut diuraikan dibawah ini :

4.4.1 Uji Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM jika teknik estimasi yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*) maska asumsi multivariat normality mutlak harus dipenuhi (Gefen,et.al 2000; Hair et.al 1995)

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *kurtosis* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand, 2000).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X20	3	7	-0,028	-0,127	-0,280	-0,64
X13	3	7	-0,096	-0,439	-0,143	-0,327
X19	3	7	0,153	0,697	-0,429	-0,980
X18	4	7	0,296	1,349	-0,631	-1,439
X17	3	7	0,031	0,144	-0,174	-0,397
X14	3	7	-0,253	-1,155	-0,411	-0,939
X15	3	7	-0,229	-1,046	-0,289	-0,660

X16	3	7	-0,275	-1,255	-0,069	-0,158
X12	3	7	0,082	0,375	-0,406	-0,928
X11	3	7	0,266	1,215	-0,033	-0,076
X10	3	7	0,274	1,250	-0,052	-0,118
X7	3	7	0,073	0,335	0,048	0,111
X8	3	7	0,278	1,268	-0,444	-1,014
X9	4	7	0,259	1,181	-0,697	-1,590
X4	3	7	0,171	0,781	-0,150	-0,343
X5	3	7	0,108	0,491	-0,778	-1,776
X6	3	7	-0,335	-1,531	-0,651	-1,486
x1	3	7	0,001	0,002	-0,313	-0,713
X2	3	7	0,015	0,069	0,117	0,268
X3	3	7	0,120	0,550	0,166	0,378
Multivariate				1,637		1,577

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

Dari tabel 4.7 di atas terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Selain itu nilai CR multivariate Skewness sebesar 1,637 dan CR kurtosis sebesar 1,577 di bawah 2,58 dengan demikian data tersebut berdistribusi normal, pada tingkat univariate dan multivariate.

4.4.2 Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya

atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.97).

(1) Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk kasus-kasus atau observasi yang mempunyai $Z\text{-score} \geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*.

Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Hair, et.al (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data atau sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3,00 sampai dengan 4,00.

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	125	-1,89752	2,08887	,0000000	1,00000000
Zscore(X2)	125	-2,09906	2,44436	,0000000	1,00000000
Zscore(X3)	125	-2,07193	2,13931	,0000000	1,00000000
Zscore(X4)	125	-2,44126	1,79704	,0000000	1,00000000
Zscore(X5)	125	-2,52944	1,55030	,0000000	1,00000000
Zscore(X6)	125	-2,58109	1,31784	,0000000	1,00000000
Zscore(X7)	125	-2,21984	1,95279	,0000000	1,00000000
Zscore(X8)	125	-2,33443	1,80463	,0000000	1,00000000
Zscore(X9)	125	-1,53636	1,77476	,0000000	1,00000000
Zscore(X10)	125	-2,64180	2,21445	,0000000	1,00000000
Zscore(X11)	125	-2,47036	2,10438	,0000000	1,00000000
Zscore(X12)	125	-2,61416	2,26300	,0000000	1,00000000
Zscore(X13)	125	-2,06716	1,97026	,0000000	1,00000000
Zscore(X14)	125	-2,18386	2,18386	,0000000	1,00000000
Zscore(X15)	125	-2,20869	1,69359	,0000000	1,00000000
Zscore(X16)	125	-2,37150	1,64799	,0000000	1,00000000
Zscore(X17)	125	-2,94017	1,83283	,0000000	1,00000000
Zscore(X18)	125	-1,79214	1,74498	,0000000	1,00000000
Zscore(X19)	125	-2,68541	1,76063	,0000000	1,00000000
Zscore(X20)	125	-2,73592	1,60681	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	125				

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas terlihat bahwa nilai *Z-score* ≤ 3 masih berada dalam nilai ambang batas dengan jumlah sampel 125 observasi. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

2) *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000).

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0,01$ dengan 20 indikator yang digunakan dalam

penelitian ini adalah $\chi^2 (20; 0,01) = 37,566$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 37,56 merupakan *multivariate outliers*.

Dalam proses analisis, *outliers* yang ditemukan berdasar data *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 37,56 terdapat dua sampel yaitu sampel 109 dan sampel 74. Sampel tersebut sengaja untuk tidak diolah dan tidak dihilangkan karena menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut.

4.4.3 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolineritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 4,7179e-006

Angka tersebut besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolineritas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.4.4 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat goodness of fit dari model penelitian, penelitian ini digunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam tabel 4.5

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya nilai GFI (0,887) dan AGFI (0,853) yang masih berada dalam kondisi marjinal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0,90 namun secara keseluruhan dapat diketahui bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini telah memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.4.5 Evaluasi Nilai Residual

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka sebesar 2,58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang disyaratkan.

Tabel 4.9
Standardized Residual Covariances

	X20	X13	X19	X18	X17	X14	X15	X16	X12	X11	X10	X7	X8	X9	X4	X5	X6	x1	X2	X3
X20	0	-0	-0	0,3	-0,1	-0,8	-0,8	0,4	0,4	0,5	0,4	1,6	1,4	1,7	2,6	2,4	2,2	-0,1	0,6	-0,5
X13	-0	0	0,5	1,4	0,6	0,7	-0,3	-0	0,4	0	-0,1	-0,6	-0,5	-0,5	0,2	-1	-0,1	-0,1	0,2	0,3
X19	-0	0,5	0	-0,1	0,2	0,1	-0,8	0,1	1,2	0,3	0,9	1,7	0,4	0,7	2,2	1,9	1	0,3	0,3	-0,7
X18	0,3	1,4	-0,1	0	-0,3	0,8	1,2	1,4	0,8	-0,4	0,9	2,2	1,4	1,2	1,5	1	1,7	0,1	1,5	0,1
X17	-0,1	0,6	0,2	-0,3	0	-0,1	-0,5	-0,1	0,2	-0,2	1	0,5	-0,7	0,1	2,5	2,5	3,1	-0,6	0,5	-1
X14	-0,8	0,7	0,1	0,8	-0,1	0	-0	-0,1	0,2	1,4	-0,4	1,6	0,4	1,7	-1,1	-0,2	0	-1	-0,4	-0,7
X15	-0,8	-0,3	-0,8	1,2	-0,5	-0	0	0,2	-0,5	-0,5	0,1	1,6	0,9	0,7	-0,1	0,5	2,1	0,3	0,1	-0,8
X16	0,4	-0	0,1	1,4	-0,1	-0,1	0,2	0	-0,4	0,4	-1,1	1,5	0,8	1,8	-1,7	-1,2	0,9	0,1	0,1	-0,3
X12	0,4	0,4	1,2	0,8	0,2	0,2	-0,5	-0,4	0	-0,6	0,1	0,9	0,4	0,8	-0,1	-0,8	-0,6	0	-0,1	1,2
X11	0,5	0	0,3	-0,4	-0,2	1,4	-0,5	0,4	-0,6	0	0,2	0,7	-0,2	0,1	-1	-0,6	-0,2	0,5	0,7	1,8
X10	0,4	-0,1	0,9	0,9	1	-0,4	0,1	-1,1	0,1	0,2	0	0,1	-0,6	-0,5	0,6	0,1	1,4	-0,2	-0,4	0,9

X7	1,6	-0,6	1,7	2,2	0,5	1,6	1,6	1,5	0,9	0,7	0,1	0	-0	-0,1	0,1	0,7	0,7	0,3	0,4	1,6
X8	1,4	-0,5	0,4	1,4	-0,7	0,4	0,9	0,8	0,4	-0,2	-0,6	-0	0	0,1	-1,1	-0,4	-0,2	-0,2	0,2	0,6
X9	1,7	-0,5	0,7	1,2	0,1	1,7	0,7	1,8	0,8	0,1	-0,5	-0,1	0,1	0	0,3	0,6	0,4	-0,8	-0,8	0,1
X4	2,6	0,2	2,2	1,5	2,5	-1,1	-0,1	-1,7	-0,1	-1	0,6	0,1	-1,1	0,3	0	0,1	-0,1	1	0,4	1,5
X5	2,4	-1	1,9	1	2,5	-0,2	0,5	-1,2	-0,8	-0,6	0,1	0,7	-0,4	0,6	0,1	0	-0	0,2	-0,3	1,2
X6	2,2	-0,1	1	1,7	3,1	0	2,1	0,9	-0,6	-0,2	1,4	0,7	-0,2	0,4	-0,1	-0	0	-0,3	-0,8	0,4
x1	-0,1	-0,1	0,3	0,1	-0,6	-1	0,3	0,1	0	0,5	-0,2	0,3	-0,2	-0,8	1	0,2	-0,3	0	0	-0
X2	0,6	0,2	0,3	1,5	0,5	-0,4	0,1	0,1	-0,1	0,7	-0,4	0,4	0,2	-0,8	0,4	-0,3	-0,8	0	0	-0
X3	-0,5	0,3	-0,7	0,1	-1	-0,7	-0,8	-0,3	1,2	1,8	0,9	1,6	0,6	0,1	1,5	1,2	0,4	-0	-0	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.9 tersebut menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

4.4.6 Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah asumsi permodelan SEM terpenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (standardized regression weight) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10
Estimasi Parameter *Regression Weights*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Planing	<--	Faktor_Manjerial	0,252	0,111	2,273	0,023
Strategi_Planing	<--	Kultur_Organi	0,403	0,118	3,404	0,001
Strategi_Planing	<--	Faktor_Lingkung	0,281	0,093	3,025	0,002
Kinerja_Perusha	<--	Strategi_Planing	0,444	0,110	4,028	0,000
Competi_Advant	<--	Kinerja_Perusha	0,222	0,107	2,081	0,037

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.10 Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai CR dan nilai P pada hasil *Regresion Weights Full Model*, dibandingkan dengan batas statistik yang disyaratkan, yaitu nilai di atas 2,00 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil *Regresion Weights Full Model* menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian akan diterima.

4.5.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1: Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik.

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa hubungan antara faktor manajerial dan perencanaan stratefik ditunjukkan dengan CR sebesar 2,273 lebih besar dari 2,00 dengan nilai p sebesar 0,023 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian

H1 yang menyatakan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik adalah diterima.

Hasil pengujian Hipotesis pertama yang diterima membuktikan bahwa faktor manajerial berpengaruh terhadap perencanaan stratejik. Dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah. Hasil ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Leontiades & Tezek (1980) yang menunjukkan bahwa semakin yakin manajemen perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar dan juga mendukung penelitian dari Hopkins & Hopkins (1997) yang menjelaskan mengenai hubungan antara faktor manajerial dengan perencanaan stratejik.

4.5.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik.

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa hubungan antara implementasi strategi diferensiasi dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 3,025 lebih besar dari 2,00 dengan nilai p sebesar 0,002 yang berarti lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa lingkungan mempengaruhi perencanaan stratejik. Semakin baik lingkungannya akan semakin

baik perencanaan strategiknya. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan yang dikemukakan Ansoff (1991) serta Moller & Friesen (1983) bahwa hubungan antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi sangatlah kuat, jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu. Selain itu oleh Bird (1991) mengemukakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri mungkin berpengaruh pada intensitas perencanaan strategis. Meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategis menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah cepat dapat memacu adanya perencanaan strategis yang lebih intensif.

4.5.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3: Kultur Organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik.

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa hubungan antara pembelajaran organisasi dan keunggulan diferensiatif ditunjukkan dengan CR sebesar 3,404 yang memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 2,00 dengan nilai p sebesar 0,001 yang jauh di bawah 0,05. Dengan demikian H3 yang menyatakan Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yang diterima membuktikan adanya hubungan positif antara kultur organisasi dan perencanaan strategik. Kultur organisasi yang sesuai akan meningkatkan perencanaan strategik yang baik. Dalam melakukan perencanaan strategik perlu melihat kultur (budaya) organisasi agar tidak timbul masalah dikemudian hari. Hasil ini sesuai pendapat Porter, (1984) bahwa perencanaan strategik merupakan proses manajemen yang mengembangkan dan

mengelola agar dapat berjalan dan sesuai antara tujuan perusahaan, sumber daya dan peluang serta kesempatan dalam lingkungan eksternal dan internal sehingga diharapkan bahwa adanya perubahan dalam lingkungan dan kondisi ekonomi dapat diatasi dengan baik melalui pengintegrasian antara perencanaan stratejik dengan budaya perusahaan

4.5.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4: Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa hubungan antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 4,028 yang lebih besar dari 2,00 dan nilai p sebesar 0,000 yang jauh dibawah 0,05. Dengan demikian H4 yang menyatakan Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat yang diterima membuktikan adanya hubungan positif perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan. Semakin baik perencanaan stratejik yang dilakukan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya perencanaan stratejik yang baik perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Selain itu Miller,C.C & Cardinal,L.B (1994) juga

menyimpulkan bahwa Perencanaan stratejik memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

4.5.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5: Kinerja Perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing.

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa hubungan antara kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 2,081 yang lebih besar dari 2,00 dan nilai p sebesar 0,037 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H5 yang menyatakan kinerja perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis kelima yang diterima membuktikan adanya hubungan positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Semakin tinggi kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing. Berkaitan antara pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing dapat tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Phillips, P.A(2000) menunjukkan hasil positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing.

Tabel 4 .11
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H1 = Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik.	CR = 2,273 P = 0,023	Diterima
H2 = Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik	CR = 3,025 P = 0,002	Diterima
H3 = Kultur Organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik	CR = 3,404 P = 0,001	Diterima
H4 = Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan	CR = 4,028 P = 0,000	Diterima
H5 = Kinerja Perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing	CR = 2,081 P = 0,037	Diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Dari hasil analisis diperoleh bahwa faktor manajerial, faktor lingkungan, dan kultur organisasi berpengaruh terhadap perencanaan stratejik yang kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan dan pada akhirnya mempengaruhi keunggulan bersaing. Selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik adalah diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR (2,273) yang lebih besar dari $\pm 2,00$ dengan probabilitas sebesar 0,023 dibawah nilai 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$)
2. Hipotesis Kedua (H2) faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik adalah diterima. Hal ini dapat dilihat nilai CR (3,025) yang lebih besar dari $\pm 2,00$ dengan probabilitas sebesar 0,002 dibawah nilai 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).
3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Kultur Organisasi berpengaruh positif terhadap perencanaan stratejik adalah diterima. Hal ini dapat dilihat nilai CR (3,404) yang lebih besar dari $\pm 2,00$ dengan probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).
4. Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Perencanaan stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan adalah diterima. Hal ini

dapat dilihat nilai CR (4,028) yang lebih besar dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,000 jauh di bawah nilai 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).

5. Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Kinerja Perusahaan berpengaruh positif dalam terciptanya keunggulan bersaing. Hal ini dapat dilihat nilai CR (2,081) yang lebih besar dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,037 lebih kecil dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).

5.2. Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research question* (pertanyaan penelitian) melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing dengan menganalisis pengaruh antara perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan pada industri tenun ikat Troso.

Keunggulan bersaing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik dimana kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan stratejik. Semakin baik perencanaan stratejik suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing khususnya pada industri tenun ikat Troso. Sedangkan perencanaan stratejik dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu :

i. Faktor Manajerial

Faktor manajerial mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu: keahlian manajerial, keyakinan manajerial dan profesionalitas staff. Ketiga indikator dari faktor manajerial

bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut keyakinan manajerial, keahlian manajerial dan profesionalitas staff. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan stratejik.

ii. *Faktor lingkungan*

Faktor lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu : kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*), perubahan lingkungan (*environmental dynamism*) dan, dukungan lingkungan (*environmental munifence*). Dari ketiga indikator dari faktor lingkungan bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut kompleksitas lingkungan, perubahan lingkungan dan dukungan lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan stratejik

iii. *Kultur Organisasi*

Kultur organisasi mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu : Keterlibatan, Konsistensi, dan komitmen organisasi. Dari ketiga indikator dari faktor lingkungan bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut konsistensi, keterlibatan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kultur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan stratejik.

Secara jelas dikembangkan beberapa pernyataan dalam konteks industri kecil tenun ikat Troso Kabupaten Jepara, seperti berikut:

1. Semakin besar faktor manajerial yang diterapkan pada industri kecil tenun ikat Troso, semakin baik pula perencanaan strategiknya. Sebaliknya bila peran faktor manajerial yang dilakukan oleh pemilik atau manajer industri kecil tenun ikat buruk, maka tingkat perencanaan strateginya akan buruk pula.
2. Faktor lingkungan yang semakin mengalami perubahan mendorong tercapainya keunggulan bersaing yang tinggi, dan membutuhkan perencanaan strategik yang matang. Sebaliknya jika peranan perencanaan strategik dalam menghadapi perubahan dan kompleksitas lingkungan yang kurang baik akan maka menghambat keunggulan bersaing yang dihasilkan.
3. Kultur organisasi yang diterapkan industri kecil tenun ikat Troso berpengaruh terhadap perencanaan strategik perusahaan tersebut. Kultur organisasi yang tinggi mendorong tercapainya perencanaan strategik baik, dan sebaliknya jika kultur organisasi yang kurang baik akan menghambat keunggulan bersaing yang dihasilkan.
4. Semakin tinggi perencanaan strategik yang diterapkan pada industri kecil tenun ikat Troso maka semakin baik kinerja perusahaan yang dihasilkan. Namun jika perencanaan strategik yang diterapkan buruk maka kinerja perusahaan yang dihasilkan pun akan buruk pula.

5. Semakin baik kinerja perusahaan yang dilakukan oleh pemilik atau manajer dari industri kecil tenun ikat Troso, semakin tinggi pula keunggulan bersaingnya. Sebaliknya bila kinerja perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan buruk, maka tingkat keunggulan bersaing perusahaan akan buruk pula.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasilnya diketahui bahwa faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perencanaan stratejik, serta perencanaan stratejik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula kinerja perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk industri kecil tenun ikat Troso Kabupaten Jepara, variabel faktor manajerial, faktor lingkungan, kultur organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Penelitian ini mendukung penelitian dari Leontiades & Tezek (1980) , Hopkins & Hopkins (1997) dimana menunjukkan bahwa semakin yakin

manajemen perencanaan strategis dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka semakin besar kemungkinan perencanaan strategis diterapkan dengan intensitas yang lebih besar. Dalam suatu perusahaan dimana keahlian perencanaan strategis tinggi, para manajernya cenderung untuk menjalankan proses perencanaan strategi dengan intensitas yang cukup untuk mempengaruhi lini bawah. Faktor manajerial mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan stratejik yaitu: keahlian manajerial, keyakinan manajerial dan profesionalitas staff. Kemampuan manajerial dari seorang manajer dalam bidangnya, adanya keyakinan dan dukungan dari profesionalitas staffnya akan mampu membuat perencanaan stratejik yang baik.

2. Penelitian ini mendukung Ansoft (1991) serta Moller & Friesen (1983) menyatakan bahwa hubungan antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi sangatlah kuat, jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu.

Menurut Bird (1991) kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri berpengaruh pada intensitas perencanaan strategis. Meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategis menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah cepat dapat memacu adanya perencanaan strategis yang lebih intensif.

Penelitian ini juga memberikan justifikasi lebih lanjut pada penelitian Matthew & Scoot (1995) yang menyatakan hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan dengan perencanaan stratejik.

Faktor lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu: Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*), Perubahan lingkungan (*environmental dynamism*) dan, dukungan lingkungan (*environmental munifence*).

3. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Porter, (1984) bahwa perencanaan strategik merupakan proses manajemen yang mengembangkan dan mengelola agar dapat berjalan dan sesuai antara tujuan perusahaan, sumber daya dan peluang serta kesempatan dalam lingkungan eksternal dan internal sehingga diharapkan bahwa adanya perubahan dalam lingkungan dan kondisi ekonomi dapat diatasi dengan baik melalui pengintegrasian antara perencanaan strategik dengan budaya perusahaan.

Kultur organisasi mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu: Keterlibatan, Konsistensi, dan komitmen organisasi. Dalam melakukan perencanaan strategik perlu melihat kultur (budaya) organisasi agar tidak timbul masalah dikemudian hari.

4. Penelitian ini mendukung penelitian Rue dan Ibrahim (1998) serta Shrader et al (1989), menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Selain itu Miller,C.C & Cardinal,L.B (1994) juga menyimpulkan bahwa Perencanaan strategik memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

Perencanaan stratejik mempengaruhi kinerja perusahaan. Semakin baik perencanaan stratejik yang dilakukan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya perencanaan stratejik yang baik perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

5. Penelitian ini juga memberi dukungan tambahan pada penelitian yang dilakukan Phillips, P.A (2000) menunjukkan hasil positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing.

Kinerja perusahaan yang terdiri dari indikator efisiensi, efektifitas, dan adaptabilitas mempengaruhi keunggulan bersaing. Semakin tinggi kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing. Berkaitan antara pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing dapat tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian,1992; Rumelt,1984).

5.4 Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek kultur organisasi yang perlu diperhatikan adalah perusahaan seyogyanya tidak meninggalkan budaya organisasi yang ada, dalam melakukan perencanaan stratejiknya dengan demikian perusahaan akan memiliki karakteristik tersendiri dari perusahaan lainnya.

2. Aspek faktor lingkungan yang perlu diperhatikan adalah menyesuaikan perubahan lingkungan yang terjadi sehingga perusahaan dapat dengan mudah menerapkan perencanaan strategiknya.
3. Aspek faktor manajerial yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kemampuan manajerial dari seorang manajer yang dapat dilakukan dengan pelatihan atau training. Meningkatkan keyakinan karyawan bahwa ia mampu untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Sekaligus menekankan pada para pengrajin atau pemilik usaha untuk dapat membuat perencanaan secara formal, karena dapat bermanfaat pada jangka waktu yang akan datang.
4. Aspek perencanaan strategik yang perlu diperhatikan adalah adanya visi, misi dan tujuan organisasi yang jelas sehingga dapat melakukan dan mengembangkan perencanaan strategik dengan mudah.
5. Aspek kinerja perusahaan yang perlu diperhatikan adalah peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam menjalankan kegiatannya serta menciptakan inovasi-inovasi dan kreatifitas karyawan sehingga diharapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Tingkat respon yang kurang dari para pengrajin pada saat dilakukan wawancara untuk pengisian kuesioner. Sehingga hasil penelitian belum dapat maksimal.

2. Para pengrajin tenun ikat troso masih mengabaikan pentingnya perencanaan strategi untuk kepentingan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya dapat memenuhi sampel minimal saja. Apabila sampel yang diambil adalah keseluruhan populasi maka tentunya hasilnya akan berbeda.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Pengembangan dan pengujian model empiris yang dilakukan pada penelitian ini memunculkan beberapa agenda penelitian selanjutnya. Untuk penelitian selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk daerah penelitian yang lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan tidak terbatas pada industri tenun ikat saja, tetapi dapat diperluas ke bidang yang lain. Dengan harapan akan membantu mendapatkan sampel yang lebih baik sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang lebih akurat.
2. Penelitian mendatang perlu untuk melakukan uji beda pada masing-masing strata pada industri tenun ikat Troso.
3. Penelitian mendatang dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru seperti kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan keunggulan diferensiatif yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap keunggulan bersaing

REFERENSI

- Aaker, D.A. (1995). **Strategic Market Management**, John Willey & Sons, Inc.
- Abdalla, F.H dan Sammy, G.A. (1995). "Corporate Executive and Environmental Scanning Activities :An empirical Investigation".
- Aharoni, Y. (1993). "In Search for the Unique: Can Firm-Specific Advantages Be Evaluated?" **Strategic Management Journal of Management Studies** 30(1, January):pp. 31-49.
- Allison, Kaye, (2005). **Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba**, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Amit, R. and P.J.H. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent. **"Strategic Management Journal** 14: pp.33-46.
- Ansoff, H.I (1991) Critique Henry Mintzberg."The Design School : Reconsidering the Basic Premise of Strategies Management"**Strategic Management Journal** 12 (6): pp.449-461
- Armistead, C, Pritchard, J.P and Machin, S (1999). "Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. **"Long Range Planning Journal"** Vol 32 No 1: pp.96-106.
- Barker III, V. I. and I. M. Duhane (1997). "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. **Strategic Management Journal** 18: pp. 13-138.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management** 17 (1): pp. 99-120.
- Beal, R.M. (2000). "Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy & Organization Performance in Small Manufacturing Firms". **Journal of Small Business Management** (Januari):pp.27-45
- Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. **"Journal of Marketing** 57 (October) : pp. 83 – 100.
- Bhargava, M. Dubelaar, C and S. Ramaswari. (1994)." Reconciling Diverse Measures of performance: A Conceptual Framework Test of Methodology". **Journal of Business Research**. Vol 31: pp.235-246

- Birkinshaw, J., N. Hood, et al. (1998). "Building Firm-Specific Advantages in multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative." **Strategic Management Journal** 19: pp. 221 – 241.
- Bogaert, I., R. Martens, et al. (1994). **Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components**. Baffins lane, Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd: pp. 111 -147.
- Bogner, W. c. and H. Thomas (1994). Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry. **Competence-Based Competition**. G. Hamel and A. Heene. Baffins Lane, Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd: pp.111 – 147.
- Bourgeois, III, L.J & Brodwin D.R. (1984). "Strategic Implementation : Five Approaches to an Exclusive Phenomenon" **Strategic Management Journal**, 5 : 21 – 264.
- Campbell, A.J. and D.T. Willson (1996). Managed Networks: Creating Strategic Advantage. **Networks in Marketing**. D. Iacobucci. California, London, New Delhi, Sage publications, Inc.
- Carmeli, A. (2004). "Assessing Core Intangible Resources " **European Management Journal**" Vol 22 No 1: pp. 110-122.
- Chen, L.Y. (2004). "Examining the effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan " **The Journal of American Academy of Business**" (September 2004): pp. 432-438.
- Corner, K. R. (1991). " A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm. " **Journal of Management** 17 (1): pp. 121 – 154.
- Deshpande and Parasuraman (2001). "**Linking Corporate Culture to Strategic Planning**" *Business Horizon*, Mei-Juni
- Dewi, Nomastuti.J (2005). **Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi terhadap Konsensus Strategi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi**. Tesis. April
- Dierckx, I. and K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science* 35(12(December)): pp. 1504 – 1513.

- Dilts, J.C. and Prough, G.E (1989). "Strategic Option For Environmental Management : A Comparative Study for Small vs Large Enterprises. **"Journal of Small Business Management "**: pp.31-38.
- Ferdinand, Augusty (2002). **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang
- Finkelstein, S., Boyd, B. (1998). "How Much Does the CEO Matter ? The Role of Managerial Discretion in The Setting of CEO Compensation." **Academy of Management Journal**". Vol.41 No2: pp.179-199
- Gatignon, H., Xuereb, J.M. (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance." **Journal of Marketing Research**". Vol XXXIV (February 1997): pp.77-90.
- Ghozali, Imam. (2004). **Model Persamaan Struktural. Konsep & Aplikasi dengan Program Amos ver.5.0**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, B., Cassar, G. (2002). "Planning Behavior Variables in Small Firms." **Journal of Small Business Management**. 40(3): pp.171-186.
- Grant, R. M. (1991). **"The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation."** California management Review 33(3): pp.114-135.
- Greenley, Hooley, Broderick & Rudd, (2004). "Strategic Planning Differences Among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles" **Journal of Strategic Marketing**, September, pp:163-182
- Greene, P.G. (1997). "A Resource-Based Approach to Ethnic Business Sponsorship: A Consideration of Pakistani Immigrants." **Journal of Small Business Management** (October): pp. 58-71
- Greene, P.G., C.G. Brush, et al. (1997). "Resources in Small Firms: An Exploratory Study." **Journal of Small Business Strategy**: pp.25-40.
- Hair, J.F.R.E. Anderson, et al. (1998). **Multivariate Data Analysis Fifth Edition**, New Jersey, Prentice Hall.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskinsson, R.E. (2001). **Manajemen Strategis. Daya Saing dan Globalisasi**. Salemba Empat, Jakarta.

- Hopkins and Hopkins (1997). "Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank ; A Causal Examination" **Strategic Management Journal**, Vol 18:8,pp:635-652
- Hoffman,N.P. (2000). "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept:Past,Present, and Future" **Academy of Marketing Science Review**, Vol 2000
- Jandeska,K.E, Kraimer,M.L. (2005). "Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-Modelling Behaviors. "**Journal of Managerial Issues**"Vol XVII No 46: pp.461-478.
- Kasper,H. (2002). "Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations. "**European Journal of Marketing**"Vol 36 No9/10: pp.1047-1057.
- Keats,B.W & Hitt,A.K. (1988). " A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro organizational Characteristics and Performance. "**Academy of Management Journal**"Vol 31 No 3:pp.570-598.
- Kuncoro,Phd.M (2003). **Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi**, Erlangga, Jakarta.
- Lado,A.A, Boyd,N.G, Wright,P. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration."**Journal of Management**"Vol 18 No 1: pp.77-91.
- Miller,C.C, Cardinal,L.B. (1994). "Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Decades of Research. "**Academy of Management Journal**"Vol 37 No 6: pp.1649-1665.
- Mintzberg, H.(1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning." **Harvard Business Review**. January-February :pp.107-114. Prentice Hall International
- Mobley,W.H, Wang,L, Fang,Kate. (2005). "**Organizational Culture:Measureng and Developing It In Your Organization**". The Link Summer.
- Morgan, M.J. (1993). "How Corporate Culture Drives Strategy. "**Long Range Planning Journal**"Vol 26 No 2: pp.110-118.
- Ogbonna,E, Harris,L.C.(2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance:Empirical Evidence From UK Companies"**Journal of Human Resouce Management**"Vol 11 No 4 Agustus 2000: pp.766-788.

- Parnell, J.A. (2002). "Competitive Strategy Research. Current Challenges and New Directions. "**Journal of Management Research**" Vol 2 No 1 April 2002: pp.1-8.
- Pearce, J.A, Freeman, E.B, Robinson, R.B. (1987). "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance "**Academy of Management review** Vol 12: pp.658-675
- Phillips, P.A. (2000). "The Strategic Planning/Finance Interface: Does Sophistication Really Matter? "**Management Decision** Vol 38/8: pp.541-549
- Pilling, B.K. (1991). "Assessing Competitive Advantage in Small Businesses : An Application to franchising. "**Journal of Small Business Management** ": pp.55-62.
- Rachmadi, P.V (2001). "Organisasi Pembelajaran Bagi Usaha kecil dan Menengah Permasalahan dan Peluang. "**Jurnal Administrasi Bisnis**". Vol 11. No 2: pp.43-53.
- Riyadi, I.B.(2001). "**Perijinan dan Sertifikat Industri Kecil dan Menengah**. Juni 2001, Yogyakarta.
- Rue, L.W, Ibrahim, N.A.(1998). "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses" **Journal of Small Business Management** October 1998, pp.24-32.
- Sapienza, H.J; Smith, K.G and M.J Gamon. (1988). "Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research". **American Journal of Small Business**. Winter: pp.45-60
- Sarasi, V. (2001). "**Strategi Pengembangan Bisnis berbasis Kualitas Produk pada Usaha Kecil Menengah di Jawa Barat**". Usahawan. No 4 Th.XXX April (2001).
- Shrader, C.B, Mulford, C.L, Blackburn, V.L (1989). "Strategic and Operational Planning Uncertainty, and Performance In Small Firms "**Journal of Small Business Management**" October 1989, pp.45-60.
- Slater, S.F; Narver, J.C. (1997). " **Information Search Style & Business Performance in Dynamic and Stable Environment** " An Exploratory Study, Marketing Science Institute Working Paper, report no.97-104 : pp.1-29

- Syafar,A.W. (2004). **“Membangun Daya Saing Daerah melalui Kompetensi Khas (Distinctive Competence) Berbasis Komoditi Unggulan”** Usahawan – No 03, TH XXXIII – Maret, hlm.3-11.
- Tambunan, Tulus. (2002). **“Peranan UKM Bagi Perekonomian Indonesia dan Prospeknya”**, Usahawan – No 07, TH XXXI – Juli, hlm.3-15.
- , (2002). **Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia : Beberapa Isu Penting**, Salemba Empat, Jakarta.
- Tan,J.J dan Litschert,R.J, (1994). “Environment – Strategy Relationship and Its performance Implication : An empirical Study of The Chinese Electronics Industry **“Strategy Management Journal”** Vol.15: pp.1-20
- Weir,K.A, Kochhar,A.K, LeBeu, S.A and Edgeley,D.G.(2001). “An Empirical Study of Aligment Between Manufacturing and Marketing Strategies.”**Long Range Planning Journal”** Vol 33, pp.831-848
- Wicklund, J. (1999). **“The Sustainability of The Entrepreneur Orientation Performance Relationship”** Entrepreneurship Theory in Practice, Fall: pp.37-55
- Widiastuti,A. (2005).”**Analisis Efisiensi Pemanfaatan Input dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efisiensi Industri Kecil Tenun Ikat Troso**”.Tesis. Mei
- Wright,P, Kroll,M, Pray,B, Lado,A. (1995). “Strategic Orientations, Competitive Advantage and Business Performance.” **Journal of Business Research”** Vol 33: pp.143-151.
- Yamoah,F.A.(2004). “Sources of Competitive Advanatge : Differential and Catalytic Dimension.” **The Journal of American Academy of Business”** (Maret 2004) Vol 4 No1/2, pp.223-227
- Yusuf,A, Saffu,K. (2005). “Planning and Performance of Small and medium Enterprise Operators in a Country in Transition.” **Journal of Small Business Management”** 43 (4), pp.480-497